阻力最小之路

——用創造力尋找生命出口

The Path of Least Resistance

——Learning to Become the Creative Force in Your Own Life

by Robert Fritz

序

創造——掌握人類文明的脈動

黑幼龍

很多年以前，我聽過很有意思的一種說法，那就是萬物是有層次的。像石頭、土壤，它們什麼都沒有，只能躺在那兒；植物就好多了，它們會長大，而且有種子可以循環；動物又高了一層，牠們有感覺、能移動、會表達，老虎、猴子就是這樣。

但人就與所有萬物不一樣了。

人有其他萬物都沒有的一項特點——他有創造力。創造將人提升到一個不得了的層次，可以說是接近造物主的最高層次。

多少萬年以前，人與其他動物一樣，住在山洞裡，冬暖夏涼。而人現在已經住在有空調的樓房中，坐太空梭飛行，可以看到幾千里外的活動；動物呢？牠們還是與幾千年前一樣住在山洞裡。

創造會造成這麼大的區別，這就值得我們好好想一想了。

以前我常以爲創造是專屬於文學家、藝術家的。他們能無中生有，他們能掌控情節，設計意境，他們能主宰故事人物的成敗，甚至他們的生死。

但從這本書中，我們會發現創造不是少數天才的專長才華。我們都有創造力，只是在我們的成長過程中鮮少有人予以重視。

開創新境

這本書還告訴我們生命就像流水一樣。有的人在他們的生命遭遇到困境之時，想盡辦法去攔截、阻斷它。他們不知利用此困境，開創出另一番新的局面。

而另一種人可就不一樣了，他們在遭遇困境的時候，會調整、會求取平衡。本書的作者將之比喻爲像騎腳踏車的人一直在求取平衡。我覺得這個比喻非常傳神，人生本來就一直在調適、創新，怪不得有的人在困境中能找到新的契機。

創造與我們每天的工作、生活有什麼關係？

如果具有創意，我們不會將現今的工作或行業視爲理所當然。我們會以創造力去思考自己的興趣、自己的價值觀、自己的長處，並且很有創意地找到最適合自己的工作（那樣才是最符合作者所稱人生像河流的現象）。

如果具有創意，我們不會將婚姻關係視爲柴米油鹽的生活。由於二人都在成長，一直在改變，因而婚姻的結構也在變；夫妻二人如能掌握這種改變，那就可以掌握新的生活的脈動，開創出新意境。

如果一個公司或團體重視創造，他們會一直注意改變、留意顧客的新需求、想辦法提高自己的產品品質，藉以創造出因時制宜的公司體制。

更重要的是，創造能推動個人和團體，想要進步，想要成長（這與一般人有多大的不同啊）。

這本書對很多人而言，還帶來了一個好消息，那就是，創造可以藉由訓練培養出來。很多領導、管理的訓練都有創造的課程，旨在培養工作同仁的創造技能，並激發彼此的創意。大家在公司的一個大目標下共同發揮創意，除了改善產品與服務的品質之外，還帶來了二項副產品：

●員工因受鼓勵談自己的想法，因而更有參與感，更投入自己的工作。

●因著創意會議等活動，同仁之間的凝聚力增強。更具使命感，團體也更有活力。

想不到這般重要的工作品質，竟都藉由一個良好的創造性互動而達成。相信你一定想試試。

（本文作者為卡內基訓練負責人）



導讀——

只要你選擇，你也可以彩繪人生、自創未來

楊碩英

這本書是爲真正有心改變自我、創造未來的人所寫的；使我們能夠成爲全神貫注於自己真正想做的事，實現超乎尋常、難以想望的成果，勇於挑戰極限及拋棄過去的成功模式，並能兼顧生命中最重要事情的「終身學習者」。

爲了增加這本書「閱讀的張力」，我草擬了四十個問句。

- 到底什麼是「最小阻力之路」？
- 為什麼您努力改變的結果，常又回到原處？或無法持久？
- 為什麼減肥的人在有成效後，常又回到原點？是沒有自我節制？缺乏意志力？還是其他原因？

- 您的人生是否常有起伏擺盪的現象？
- 您滿意自己的現狀嗎？
- 您會不會覺得生活沒有重心，像無頭蒼蠅般忙、茫、盲？
- 您每天是怎麼起床，怎麼開始一天生命的？很振奮、很沮喪還是很麻木？為什麼？
- 您常抱怨周遭的環境嗎？
- 為什麼您不能擁有自己真正想要的生活呢？
- 您生命中最想要什麼？
- 您在工作、家庭、人際、個人能力、身心健康等方面有沒有什麼真正的願望？你相信它們能實現嗎？

創造所願的祕訣

- 您想學習創造所願的真正祕訣嗎？
- 您想擁有創造的能力嗎？
- 您認為創造是天生的能力，還是後天可以學習發展的能力？
- 這本書裡所談的創造能力和一般所談的創造力不同，您想知道哪裡不同嗎？
- 您曾有創造的經驗嗎？過程怎麼樣？

●貝多芬、畢卡索、愛因斯坦、愛迪生、孫中山、證嚴法師、楊惠姍的創造過程，和小孩學騎腳踏車的創造過程如出一轍，您相信嗎？

●在創造過程中最難的是什麼？

●什麼是願景？願景要如何產生？

●您想知道作者是如何訓練無助的烏干達人民自創未來的願景嗎？

●您具有如實認清事實真相的能力嗎？

●您想知道如實認清事實的真相，對創造能力有多重要嗎？

●在困難、無望的時刻也能創造嗎？

●您想知道是什麼力量，竟能使一位手腳癱瘓、貧病交加、人生絕望的卑南族青年，振奮地活出生命力，以電腦打字完成第一部卑南字典嗎？

●當期望與現況出現差距時，常令人沮喪；然而對創造者而言，反而是重要而有力的一刻。您想知道為什麼嗎？

●當我們同時擁有幾個彼此相互衝突的願景時，該怎麼辦？

選擇能力

●您的選擇能力如何？

● 您想知道選擇對於創造有多重要嗎？
● 您想知道哪些選擇對行為的改變最重要？
● 您在選擇時會優先考慮長期目標嗎？
● 您有自己生命中的長期目標嗎？是哪些？您對它們專注嗎？
● 您渴望退休嗎？為什麼？退休後您最想做什麼？
● 為什麼有人在耄耋之年，仍能不斷學習、探險、創作不休、生氣盎然？
● 您想要終生不斷地創造、自我超越、自我實現嗎？
● 您想知道本書對於教育的許多建言嗎？
● 為什麼有些一向順從的孩子，會轉變成反抗的？
● 為什麼現在許多青少年，普遍存在著無力感？不知何去何從？
● 「性向測驗」使得波士頓交響樂團中的優秀成員的創造生命受困，您想知道這是怎麼造成的嗎？
● 您常陷入過去的泥淖中，深深為童年所發生的事情、成長的經驗，或自己的出身背景所困擾嗎？
● 如何才能超越環境、超越您的過去、超越一向支配您的生命結構，以及過去現在的各個層面？

我相信這本書能夠幫助您進一步探究上述大部分的問句。我也希望這些問句能夠幫助您，在閱讀前多少建立一些「閱讀的張力」。

我是在幾年前由《第五項修練》的作者彼得·聖吉那兒獲得這本好書。十多年來，在中山大學因開設「創意思考」、「企業創造力」這方面的課程，而接觸過上百本有關「創造力」方面的書。其中，最喜愛與受啓發最多的還是這本。

作者將彼得·聖吉教他的系統動力學中最基本的結構原理，結合他自己對大自然各種變動現象以及藝術創作過程的深入觀察，之後將其漂亮地應用在創造與人生許多重要的課題上。對此，實在令人由衷欽敬歎服。

本書是《第五項修練》中第一項修練「自我超越」之所本。閱讀本書時，如能參考搭配其他四項修練，尤其是系統思考與心智模式，受益將更大；同時能使自己連屬於一個更大的整體。

如果想進一步修持書中所介紹的ＴＦＣ創造技能，光靠這本書是不夠的。黑幼龍先生當年毅然決定將「卡內基訓練」引進國內，就造福了不少國人。只要你選擇，ＴＦＣ也一定及早來到，爲更多的國人彩繪人生。

（本文作者為中山大學企管系所副教授）



作者序

開啓宇宙視野的窗口

弗利慈

六〇年代初期，當我在波士頓音樂學院攻讀編曲時，逐漸了解編曲並不只是如何運用韻律、音符與結構之技巧而已。音樂編曲的藝術似乎已超出音樂層面，一度讓我十分著迷，卻又深深困惑著我。我一直在思索，那看不見摸不著的部分到底是什麼？偉大作品的內涵似乎不是在教室裡學得到的。

於是我開始觀察音樂、繪畫、雕刻、戲劇、文學等創作過程的相關性，並且嘗試了解，同樣的創作過程，是如何運用到那些活出創造性生命的人的日常生活裡。

身爲一名音樂家，我發現創造過程結合了人性本質的各個層面，從智識到心靈、從理性到直覺、從主觀到客觀、從技藝性到形而上、從科學到宗教，洋洋灑灑，確實令人神往。

創造者似乎很容易適應「矛盾」的現象，這對常人而言是不可思議的。但對創造者而言，「矛盾」只不過是需要不斷平衡的「對立」而已，就像騎腳踏車時，不時地將身體左右擺動以求平衡。創造者好像是同時在數個宇宙中生存，每個宇宙各有其原則。當創造者從事創造活動時，這許多原本獨立的宇宙頓時配合得完美無瑕。

尋找創造的原則

專研時間空間連續性的天文學家探究得愈深入，就愈能夠以開放的眼光看待不可思議的事物。當數個宇宙匯聚起來，形成一個單一實體，亦即創造的果實時，創造者亦經歷類似的開放心靈。身爲音樂家，當然不能局限於音樂領域，對於創造過程的所有原則也都必須兼顧。

在探討創造力時，兩門息息相關的科學吸引了我：一是形而上學，另一則是自然。六〇年代初期，我以充滿懷疑的精神，研究形而上學的各種流派。我發現這門科學充斥著僵硬的教義與迷信，極不對現代人的胃口。但我也發現若干原則若應用得當，將可使人性充分發揮。其中之一就是人類行動與環境間之關係。倡導形而上學的學者試圖去了解主宰宇宙的法則，以促使人類成爲環境的創造者。他們主要觀點就是：發掘宇宙的運作原則，再如法泡製，目的在獲得精神、物質或心理上所想要的東西。

我在創作音樂藝術的那幾年，其實就是在嘗試了解，哪一派形而上學者的理論確實可行。而我發現，創造是開啓宇宙視野的最佳窗口。

我對自然界也有極濃厚的興趣，花了很多時間在森林裡觀察生態循環、各種力量的消長關係。一旦發現某些自然法則可以運用到編曲上時，常常讓我振奮不已。藉由觀察所得，我不但可以創新音樂型態與結構，更能以嶄新角度去欣賞傳統的樂曲。

獲得音樂碩士學位後，我先後前往紐約和洛杉磯從事音樂工程。那些年裡，因曾和一些才氣橫溢的同仁同道學習，讓我更深入了解創造的過程。「創造」，對於專業領域內的人和在象牙塔裡鑽研的人，意義迥然不同。實際工作者必須不斷創新，但象牙塔裡的人則無此壓力。由於要求不同，使得衡量創作過程的標準也不一樣，前者的標準往往較爲務實，也較實用。

一九七五年回到波士頓定居後，不少人要我傳授創造的祕訣。惟當時我仍醉心於音樂工程，並無意於此。我找了幾位還不錯的人，建議他們開設有關創造力的課程，但這個構想最後卻胎死腹中。於是我決定親自出馬，一九七五年正式開班，從此即全心投人。學員在課程結束後都能「有所創作」，的確令人驚歎不已。

運用創造力的成功事例

有位學員原在新英格蘭的一家電腦公司上班，十二年來升遷無望。在參加這個課程時，她就決定要找一份多采多姿的工作，希望這份工作能讓她到處旅行、與有效率的人一起切磋、可以貢獻一己之力，也提供一份不錯的薪水。四星期不到，她就在一家高科技公司擔任「無任所」（in-house）顧問，爲自己開創起一份新事業。當時這家公司還沒有設置過這種職務。她運用創造力，想像出自己要做什麼，以及可以有什麼貢獻。當她將整個構想告訴上司時，得到的答案卻是否定的。並未因此氣餒的她仍繼續精益求精，並研究公司的營運計畫。四天後她得到一個會見資深副總裁的機會。一開始，這位資深副總裁並不了解設立此一職位的意義。但在她詳細解說後，終於首肯。一年後，她因爲表現出色而擁有一位祕書、一份預算，還有公司對她的感激。

另一位學員原是汽車修理工，一直想搬到西南部去經營自己的修車廠。這可是他人生中的重大抉擇！目標確定後，他即運用所學，將夢想化爲行動。他開始尋找資源，並多方面接觸。六個月後，他就搬到了新墨西哥州的聖塔菲市，與人合夥開了一家修車廠。

其他的學員也都小有成就。不論是個人關係、工作、財務或身體健康上，成功的例

子比比皆是。學員成功的事例的確令人振奮，但最令人矚目的卻不是創造的結果，而是獲得一種新的能力——創造力。學員們幾乎可以隨心所欲地，在掌握狀況下進行創造。他們知道自己有能力在任何環境下創造新事物，而不會被環境牽著鼻子走。這絕不是情緒澎湃所造成的自信假象，而是一項事實。這種自信是來自擁有創造的能力。

接著我即著手創立了DMA公司，全心教授「創造過程的原則」，並研發出「創造技能」這樣的課程（Technology for Creating，簡稱 TFC）。

D、M、A三個字，在猶太教義中各有其獨特意義。D代表創造力或創造的智慧；M代表專注與行雲流水般的意識；A則代表生命力。三者串連在一起則意謂著，創造力藉由意識的作用而產生生命力。另一種更好的說法是，創造代表了人性的高峯。

一九八〇年，我又開發一種新系統，以觀察、了解、掌握人們生活中的長期結構性模式。我發現這種模式會習慣性地產生功能不良的行爲與結果。我將此一系統稱爲「總體結構性模式」（macrostructural patterns）。

對於結構之研究讓我沉迷不已。音樂結構、視覺結構，尤其是自然秩序的結構。當我將結構原則運用到人性發展上時，發現許多研究成長與人性潛力的傳統方式，往往只能在固定模式中打轉，所得到的效果與當初設計的目的正好相反。但我所創設的結構性原則運用在心理治療上時，卻有相當不錯的成果。許多接受治療者的生活都有顯著的改

變，而這些改變原先都被認爲是不可能的。

結構與創造原則

一九八一年，進一步研究「結構」與「創造過程」後，我對ＤＭＡ的基本課程作了大幅修正。不久，我即聽到ＤＭＡ的講師們表示，學員的學習有更令人振奮的成果，在生活上也產生更大的改變。而這些改變不但愈趨根本性，也展現出學員的創造本質。顯然，基本結構上的改變——例如生活的型態或方式——就可產生嶄新的事物。

一九八四年，我又爲諮詢開發了另一種系統，以了解並改變客戶的生活和組織。這個系統稱爲結構性諮詢（structural consulting），對於協助人們適應有效率的新結構模式，確有其宏效。

在ＴＦＣ訓練和結構性諮詢雙管齊下後，許多公司確實已改變其思考方向，從原來的被動性解決問題，轉向主動性的創造。

隨著我們深入探討創造過程的各種可能性，這個系統的發展也愈趨健全。能夠真正改變文明面貌的，顯然就是此創造過程。一旦學會掌握自己的創造性過程，永久性的改變自然會水到渠成；一旦擁有創造的能力，這種能力將永遠不會消失。

本書不但要教導你如何掌握創造過程，更要使你的人生基本方向轉向創造力的培

養。此外，本書也深入探討了「結構」在人類生活中所扮演的重要角色，以及自然法則如何依據結構性原則運行。每個人都能察覺到支配自然界運行的主要結構性原則，但能身體力行者卻少之又少。這個原則簡言之就是：能量一定是順著阻力最小之路運行，逆其道而行的任何企圖終將失敗。本書將教導你如何駕御生命的結構，整合阻力最小之路，以竟全功。



目錄

阻力最小之路——用創造力尋找生命出口

THE PATH OF LEAST RESISTANCE

第一部

生命的省思



第一章 生命如河流

生命就像是河流。

不論人類或是自然界的事物，

都是循著阻力最小之路運行。

來過波士頓的友人經常問我：「這裡的道路配置是怎麼規畫的？」波士頓的市區規畫似乎並無軌跡可循。事實上，波士頓的道路完全是利用既有的牛徑拓寬而成的。

但這些牛徑又是怎麼來的？

牛隻行走通常是隨著地形起伏，找尋最容易的路徑。前面有山，牛隻絕不會強行橫越。相反地，牠會挑選當時最好走的路段，哪怕是要繞到山的另一頭。換言之，牠的行走模式取決於地形結構。

久而久之，牛徑隱然成形，行走愈趨方便，後來的牛羣自然是亦步亦趨。地形結構決定了牛羣移動時的軌跡，沒想到，現代波士頓的都市計畫，竟然也隨著十七世紀牛羣的思考模式，一路走下來。

在一個結構中，能量往往順著阻力最小的路徑流過此一結構。換言之，能量在流動時，一定是找尋最容易的路。不但牛羣如此，所有自然界的現象也是如此。如果你將路上的街景拍攝下來，你將會發現，摩肩接踵的路人行走模式幾乎如出一轍：儘量避免撞到別人。有時向前直走、有時忽左忽右、有時又稍事停頓，但一定都是追尋阻力最小之路。

不管你現在的成就如何，當初一定是循著阻力最小之路而來。

三大洞察現象

本書的主要架構建立在三大洞察現象上。

第一個就是：生命就像是河流。不論人類或是自然界的事物，都是循著阻力最小之路運行。了解這個現象是非常重要的。試著改變某些生活層面中的方向，如飲食習慣、工作方式、人生觀等，在短時間內可能成功，但最後你將發現自己仍會回到原先的行爲模式。這是因爲人類的宿命早已決定——決定於追尋阻力最小之路。

第二項洞察現象也是根本性的：生命的底層結構將決定阻力最小之路。就像波士頓的周遭地形決定牛羣的路徑，河床的結構決定河流方向，生命的結構也將決定人生的路徑。不論你是否察覺到，這些結構確實存在。不論河流是否乾涸，河床的結構是不會消失的。

一般人通常無法體會到生命底層結構的存在，更無法理解其力量之強大與自然。許多人的生活一如往昔。他們經常覺得無力與沮喪。就算是嘗試在家庭生活、工作、人際關係中做一番調適，最後仍將發現自己似乎跳不出原有的窠臼。

表面上的改變依舊無濟於事。生活仍是圍著圈圈打轉。他們知道生活不只是如此而已，但就是不知道如何去創造。

如果河床不變，河流順著原有的方向將是最自然不過了。如果生命的底層結構不變，我們就只能順著原有的生命軌跡作息了。

第三個洞察現象是：你可以改變生命的底層結構。如同工程師可以改變地形的結構，以控制水流的方向，我們也可改變底層結構，以掌握生命的脈動。

一旦新的底層結構成形，生命力的衝刺將如同澎湃河流的巨大力量，爲你開創出新局面，並藉此達成自我超越。

從這三大洞察現象中，我們可以歸納出一項基本原則，那就是：你可以試著去了解在你生命中運作的結構，並試著改變它，這樣你就能創造你真正想要的願望。

結構無所不在

事情的結構指的是基本的組成部分，以及各個組成部分彼此間或與整體間如何相互作用。例如：人體的結構就是腦、心、肺、血球、神經、肌肉等，以及這些部位如何相互和共同發揮作用。

醫生嘗試從結構的角度去思考人體的構造。外科醫生在動手術時，考慮的不只是要動刀切除的器官，其他健康的部位及其當時的狀況，都在考慮範圍之內。

就連「裝一杯水」，事實上也是運用結構思考力。杯子、水和水龍頭是結構的組成

分子。你需要多少水?杯裡已有多少水?都有影響。裝滿所需要的水是你的目標,你也了解現在杯子裡已有多少水。當杯子裡的水少於需要的時候,期望與現狀之間顯然出現了差距。你控制水龍頭、慢慢加水,以促使差距逐漸減少;當水量到達你的需要時,差距就消失了。倒水的動作可能只有幾秒鐘,但就在那幾秒鐘內,我可以詳細觀察一個結構體是如何作用的。

每件事物都有整合性的結構,有些結構是具體的,例如:橋樑、建築物、隧道;有些結構是無形的,如:小說的情節、交響樂的樂章、電影的編導。但無論是具體或無形,任何結構都是由相互關聯的部分所構成。當這些部分相互作用時,就形成一股蠢蠢欲動的能量。

輪子比磚塊會移動

每個結構都具有一種傾向,也就是從一種狀態演變到另一種狀態的傾向。但有些結構卻具有保持現狀的傾向,這種結構的組成分子往往互相牽制。輪子移動的可能性遠高於磚塊,車子移動的可能性亦高於建築物,搖椅擺動的機率當然要比沙發高多了。

那麼決定動作傾向的因素是什麼?底層結構。

本書最重要的洞察現象之一就是:結構的型態將決定組成分子在此結構內的行爲。

在一棟建築物中，不論如何變化路線，你的行進路線仍將受制於建築物的結構。你無法穿牆而過，必須順著走道行走；你不能破窗而入，必須通過大門。你無法在樓層間來去自如，只好乖乖地搭乘電梯或走樓梯。

人的生活也是一樣，各種基本結構決定了阻力最小之路。而這些最具影響力的結構，是由你的期待、渴望、信念、假設，以及客觀的環境所共同組成的。

從結構的角度去觀察人生時，切忌將之與心理的層面混淆在一起。心理學是研究人類的心理。當前，心理學的各種學說與流派充斥著。這些學說與流派的一個共同特點就是主題一致——研究人類心理。

生命結構決定行為

本書並不研究人類心理，也不研究人類行爲，只著重在結構行爲上。但我們也會考慮到結構如何影響到人類行爲。這種結構研究也可運用到非人類行爲上，且在研究過程上並無兩樣。

結構的研究與心理學的研究迥然不同。一旦了解結構是如何作用，並開始將結構原則運用到人類行爲上時，你將會發現兩項不尋常的原則。

第一項原則是：人類的行為模式係依據其生命之結構而定。

人類原本就是自然的一部分，因此當他隨著自然的腳步起舞時，一點也不足爲奇。但對許多人而言，這卻是一項嶄新的觀念。從小就有人告訴我們，不必理會人類與自然的關係，自然只不過是人類發展的舞台而已。

有人將人類與自然界間的這種泛泛關係稱爲「人類狂妄（arrogance）的極端表現」。我認爲這不是狂妄，而是「無知」（ignorance）。無知讓人類自以爲足與大自然匹敵。

第二項原則是：有些結構較其他結構更容易引你獲得所渴望的結果。結構並非因人而異。某人在一種結構中嘗盡了痛苦、沮喪與無助，並不表示上帝拋棄了他。換一個人在同樣的結構中，也必定經歷類似的苦難。

另一方面，將任何一個人放在一個事事順遂的結構中，也都會有功成名就的時候。許多人認爲若能改變行爲，就能改變他們生命的結構。其實正好相反。這並不是說人類是機械化的動物，無法作改變。而是每個人都有其獨到之處，但仍必須受制於結構。在大自然結構下，每個人都無所遁形。

有些結構會造成搖擺不定的狀態，有些結構則會導引前往最終的目標。鐘擺的結構一定是搖擺不定，火箭的結構則是朝向最終目標；搖椅原本就是上下晃動的，汽車則是在駕駛人的掌握下駛向目的地的。

起伏不定的人生

有些人的生命結構注定是起起伏伏、上上下下。這種經歷可能會一再重複，偶爾順遂、偶爾崎嶇，整個人生就在一個循環中打轉。這些人偶爾感受到改變的事實，但都是短暫的，並無法起死回生。

似乎所有的人都曾不定期地陷在這種結構中。但有些人卻這樣過了一輩子，起起落落的，確實讓人沮喪不已。搖滾歌手史普林斯汀（Bruce Springsteen）唱道：「走一步、退二步」，還真是道出了其中的辛酸。

忽略了結構所能產生的作用，你會老是懷疑：爲什麼企圖改變人生的努力，總是無疾而終？

心理治療師對這種現象的解釋並不能盡如人意。惡意破壞（sabotage）、自我毀滅（self-destructive）、失敗症候羣（failure complex）等字眼，只是對長期起伏人生的一個似是而非的觀察而已。觀察不入微，當然無法對症下藥。

一般人總認爲是人內在的情境導致你的一些怪異行徑，諸如情緒、需要、恐懼、壓抑、動機與本能等。也許童年對母親的親密關係，使你逃避異性的愛情；童年的一段創傷，造成你害怕權威性人物；過早斷奶致使你酗酒。

任何一種解釋都能自圓其說，總歸一句就是，「你有問題了」。解決之道就是找出問題來源，對症下藥後就能恢復原來的功能。

但不幸的是，一個問題好不容易解決了，另一個問題跟著又來了。

如果你是身處起伏不定的結構中，這些解決方法將一無是處。因爲心理上的答案無法解決結構的問題，充其量只能應付導因於結構的行爲問題罷了。

並不是說這些方法毫無可取之處。但效果總是有限，無法維持長久。有時雖然暫時有效，長久下來反而退步。

從心理層面去解決結構的問題，往往於事無補。

發生起伏狀況的時間快慢不一：快的話一星期、半年；慢的話則一年或二年。當一切回復到原狀時，一般人對於自己還在原地踏步之實，常會感到震驚與沮喪。

我們常將身處起伏不定的結構這種情況，當成是一個應該予以克服的問題。其實不然，這只不過是一個不利於你創造的結構而已。

勇往直前的人生

我們所受的教育讓我們誤認爲，不符我們期望的狀況就是「出了問題」。有了問題就要解決。爲了解決問題，所以我們採取行動排除不必要的事物。但若從另一個角度來

看，我們也可以採取行動來創造某些事物。創造與解決問題這二者的出發點完全不同。
但從結構的角度去思考時，所提出的解決辦法就更有建設性。你不會再問：「該如何排除這道難題？」而是：「我應該採用何種結構，以創造我所想要的結果？」
人類文明的重要進展，都經過創造性的過程。但很矛盾的是，大多數人並沒有被教導如何創造。創造過程的結構，與我們所熟悉的傳統教育制度及社會體制的結構，大不相同。創造者學習成長的環境，與一般人的成長環境，也有顯著的不同。
創造性過程的結構不會起起落落，而是朝向最終目的地前進，所以創造者可以盡情發揮。本書將讓你清楚地了解到創造性過程的結構。我們並不討論如何解決你的問題，而是要讓你知道如何隨心所欲地創造。許多人都已有相當的成就，但若生命中的結構無法提供必要支援的話，成就勢必大打折扣。若能將起伏不定的結構，調整爲目標一致的結構，想必成功的機率將大幅提高。

創造原則可用於生活

我最近針對紐約的藝術家特別開了一門課。電影製片、小說家、詩人、音樂家、畫家等齊聚一堂，把課堂擠得水洩不通。這門課的主要對象是已有相當成就的藝術家。能有機會與這些已在創造性過程中收放自如的人一道切磋，的確是相當榮幸。

但隨著課程逐漸進行，我卻發現一項令人訝異的事實。這些偉大的藝術工作者，並不知道如何將藝術創造過程裡的原則，應用到職業生涯或日常生活中。他們甚至從沒想過這個問題。

我在波士頓音樂學院（the Boston Conservatory of Music）就讀時，從沒學過如何將編曲的原則以及創造性過程，應用到日常生活中。畢業後多年，在一個啓發下，我才發覺所學不僅可以應用在編曲上，在創造生活方面也有相當助益。

如果創造性過程如此強有力，我們難免會質疑：爲什麼許多藝術家在日常生活中也有同樣的困難？這顯然是因爲藝術家並不知道他們已知道的東西。

從事創造行業的學員在參加「創造技能」（Technologies for Creating）這門課之後，往往流露出感激的心情。因爲他們學會了如何將工作中所發展的技能，直接應用到生活上。

藝術與科學所擁有的豐富特質，是創造性過程最佳的訓練場所。創造者知道如何整合底層結構，以邁向最終的目標。對這些人而言，從最初的構想到最終的目標之間，就是一條阻力最小之路。

就整個歷史來看，每個文化都具有自己的藝術、音樂、舞蹈、建築和陶藝。創造的欲望並不因國籍、種族、教育背景或是年代，而有所不同。每個人都有創造的衝動，但

只有少數人是在創造的環境中成長的。

一旦了解阻力最小之路如何在生活中發揮作用，你就能夠享受到人類文明中這項最豐富、也最重要的特質。你與這項特質的關係並不僅局限於藝術領域，其實生活所有的層面都將受其影響。

第二章

乖乖牌與叛逆小子

不管自己的境遇如何，

多數人總是相信：命運受到環境的擺布。

一旦持有這種想法時，你只有兩種選擇：

一是針對環境予以順應；一是予以反抗。

你可以當個乖乖牌，不然就是叛逆小子。

從孩提時代就有人告訴我們：做事情要遵守一定的準則。穿衣服、吃東西、過馬路，都必須照規矩。從小我們就要學習適應這個世界，知道做事的分寸與界限，了解自已在家庭、朋友、社團中所扮演的角色。

每個人最重要的工作似乎就是學習以「正確」的方式過生活。小時候，世界像個謎團，童稚的心靈無法了解事情爲何如此發展；大人們往往會要求小孩採取一些他們無法了解的行動，口吻中還似乎暗示著：「你應該了解我的意思，不懂的話，你就是有問題。」

小孩一向都認爲大人應該知道自己在說什麼。不是嗎？大人會做許多看似不可思議的事。開汽車、煮東西吃、修理玩具，似乎樣樣精通。講起話來權威十足。一旦你頑抗不從，他們會擺出一副令人駭怕的樣子。

年事稍長後，你不再喜歡被人頤指氣使，你開始嘗試如何說不。當然有時成功，有時失敗。於是開始有人注意你了，你也喜歡這種受矚目的感覺。但有時這種感覺並不好受，似乎令你有點厭倦，於是你開始懂得如何迎合他人，以得到正面的評價；否則不論你如何努力，總是無法盡如人意。

摸索過程中的主要目標，即是學習了解這個世界。你發現確實有些值得學習的，而且如果表現不錯的話，還可得到些獎勵，或至少不會有人來打攪。

隨著興趣培養出來後，你不再倚賴原先照顧你的人，卻愈來愈懂得靠自己，和倚賴與你同年齡的朋友。

多次經驗後，你也發現到大人並不真是什麼萬事通。

信心危機

小時候，母親常告誡說她會檢查舌頭以判斷我們是否誠實。當舌頭呈現藍色時，就表示我們在撒謊。母親的判斷相當準確，所以你也一直確信——撒謊的話，舌頭就會變成藍色。有一天，你說了實話，但母親仍然說你的舌頭是藍色的。你於是產生了信心危機。怎麼說實話舌頭也會變藍色？你懷疑舌頭作爲測謊器的功能是否失靈了，還是整個事情都是母親捏造的。若是母親捏造的，那她的其他所作所爲是否也是如此？於是你對大人的誠信問題投下了不信任票。至此你仍然相信整個世界有其運作原則，但那些權威人物並非完全正確。於是你開始自己摸索這世界的運作法則。你的同儕紛紛提供意見，當然有些也是不正確的。

你終於發現，成人竟是如此不可預測，有時也會表現不公平、不誠實。爲了避免觸怒他們，你學會了如何察言觀色。在自己想做什麼與他人想要你做什麼之間，你似乎找到了平衡點。採取合作的態度，或許可以贏得他人的歡心，讓你更想配合。但有時別人

似乎並不領情，澆得一頭冷水後，你發現合作與否似乎不是那麼重要，於是你偏向採取不合作態度。

在學校裡，老師告訴我們這個世界的運作方針。你認爲這個世界就是這個樣子。慢慢地，你開始有了自己的主張，對人生的看法也逐漸轉變，但仍然認爲生活有其一定的運作原則。一旦你對這個世界的意見逐漸成形後，下一步就是如何應對的問題。追隨前人的腳步是最穩當不過了。你開始察覺到什麼是正確的路徑，開始感受到別人對你的期望是什麼。

環境決定命運？

有一個心理學研究，在三、四歲小孩身上放個錄音機，看看這些小孩每天到底接受了哪些訊息。研究者發現，百分之八十五的內容，不是大人叫小孩不可以做什麼，就是訓誡小孩不聽話的惡果是什麼。

什麼可以做、什麼不可以做，從小我們就聽大人這麼說。避免傷害自己與周遭的人，是我們小時候的行爲準則。「別在馬路上玩。」、「別吵你父親。」、「不要玩火柴。」、「別遲到了。」可以了解，爲人父母者總是希望子女能趨吉避凶。但所採取的對策卻只是一再的叮嚀，直到子女將這番訓誡當成習慣。一旦我們知道如何過馬路或點

火柴後，這種避免危險的傾向就會深植內心。

結果我們從小學習到的便是，環境是支配生命的力量。對於環境的正確回應，父母親一定贊同；反之，他們一定堅持異議。

人類社會中充滿了這種觀念。能對環境做出「正確」回應者，總是名利雙收，集寵愛於一身。若是回應「失當」，則吃牢飯、受羞辱、顏面盡失，也是常有的事。

不管自己的境遇如何，多數人總是相信命運受到環境的擺布。

一旦持有這種想法時，你只有兩種選擇：一是針對環境予以順應；一是予以反抗。你可以當個乖乖牌，不然就是叛逆小子。順應或反抗不只是過生活的方法而已，它也深植內心中，成了生活的一部分。我將之稱爲順應或反抗導向（responsive or reactive orientation）。當前的教育制度都有意無意地強化這種主導生命的傾向。教育的主要功能之一，就是將小孩納入社會體系。換句話說，學校都是在教學生如何順應。

許多學生適應能力強，能作出適當的順應。但這些行爲並不是出自對學習的熱忱或對知識的渴望，而僅是出自一種趨吉避凶的期望罷了。

許多學生對這種強加於身上的價值觀和行爲模式不以爲然，於是起身反抗教育制度及代表威權的父母師長。對這些學生而言，他們的行爲仍受制於環境。在各學校的母姊會中，我們常聽到這樣的概歎：「要是他們能夠迷途知返就好了！」

兩種因應環境的模式

通常，順應型學生在學校裡的表現較優，分數較高，較易適應師長所訂定的標準。即便是長大成人後，這些人仍持續被灌輸各種採取適當順應的訊息。例如：許多「人性潛能發展」課程，就是在教導人們學習如何針對生活環境，採取更新且成熟的順應方式。這種方式其實並不新穎，充其量只不過是換湯不換藥罷了。「美好的生活等著你！」這句話，幾個世紀來一直吸引著人們作出正確的順應。

這幅美好的畫面正好也是一種陷阱，多少人陷身其中而無法脫身。這些發展潛能的課程——強調釋放被壓抑的意識、正面性思考、行爲調適、冥思、「創造性」解決問題——不管爲何，其主要目的就是教導人類該如何順應環境，好像環境擁有主控權。即使多年學習這些課程後，人們仍然無法學會創造自己想要的東西，頂多學會教條式的順應，心中有一分憧憬而已。

這是因爲創造與順應可是完全不同的兩回事！

有些人並不針對環境作順應，而是根本排斥社會認可的那種學校、家庭生活型態。他們的反抗行爲有時是公然的，有時是隱而不彰的。

其實反抗型的人也相信環境是生活的原動力，只是認爲生活應該是另一種風貌。

反抗的心態讓你經常使用譏諷的言詞，懷疑他人。對於在位的權威人物持有戒心、認同抵制不講道義的政治或宗教學說。下面幾個問題可以看出你是否具有反抗性：

● 你是否長期抗拒環境？
● 你的行為與信念是否衝著反抗負面環境而來？
● 你是否認為自己常只是為了生存而必須克服環境？

幾乎每個人的生活中都會碰到一些具反抗性的人，但即使是最具反抗性的人，也會慢慢學習如何對這個社會作適當的順應。而當一個人的反抗性逐漸消失時，社會就認爲這應歸功於成功的教育與社會化過程。但此時個人內心的結構仍起起伏伏游移不定。

好學生與壞學生的省思

即使是順從的好學生，也會因爲長期的無力感而積怨叢生。當心中的怨懟累積到一定程度時，這些人就會轉變成爲叛逆性十足的壞學生。但此一改變於事無補，有時反而加深挫折感，於是只好乖乖地走回頭路。

同樣地，調皮搗蛋的壞學生也會因長期的挫折與無力感而深感愧疚。經過一番內心

交戰後，壞學生幡然大悟搖身一變，成爲師長眼中的模範生。但好景不常，通常在一段時間後，他們又開始經歷好學生一樣也受到的怨懟，於是又重回窠臼，變成叛逆難纏的小子。

大多數的人一輩子就在這種死胡同裡繞來繞去，不論是好學生或壞學生，都曾經一度嘗試往另一個方向走去。但結果只是造成心中的另一番掙扎罷了。不管人們如何嘗試改變自己的行爲或生活哲學，隨著環境起舞的模式將一直持續下去。

反抗或順應導向的人隱藏著他們對環境的無力感。

若你習慣性地讓環境牽著你的鼻子走，顯然主宰你一切的是環境，而不是自稱萬物之靈的你。而許多人之所以完成在別人看來是萬世偉績的事物，其背後的推動力其實也只是在規避失敗而已。成功本身並無法改變無力感與生俱來的事實。

有些人則偏向安於現狀，爲的就是避免成功可能帶來的惡果。我們常看見周遭朋友不願面對新工作的挑戰，卻寧可在一份並不喜歡的工作上虛度數十年。

不論面對的境遇是好是壞，具有反抗兼順應導向的人，往往覺得生活中仍有些缺失。即使是功成名就的人，有時也會認爲成功並未帶給他們所追求的滿足感。

師長諄諄教誨，告訴孩子什麼該做，什麼不該做，無非是想幫助他們適應家庭、社會生活，進而能被大家所接受。孩子可能合作，也可能反抗，但他們清楚，有一天他們

長大了，也會知道生命是怎麼一回事。小孩慢慢了解什麼是權力，了解自己是最無力的一羣。他們也開始了解生命的意義。不幸的是，他們只能知道自己是無足輕重的，還必須服從師長的訓示。

在這種情況下，他們的生命還有什麼意義？青少年自殺案件每年升高，就是因爲青少年間普遍存在著無力感，不知何去何從。

即使是追尋生命意義的努力，最後也可能演變成對現有危機的一種反抗。青少年打家劫舍，原因就是生命中缺少真義。

歷史的迷思

從歷史上來看，人類的進展完全建立在個人無法掌握的資源上。政治家組織了政府，管理大眾；科學家提出新穎的理論帶動工業化社會；大公司的工程師設計電器用品、汽車、工具，影響我們的日常生活；滿腹經綸的學者撰述新書，左右了我們的思考模式；心理治療師又試圖掌控我們的情緒。日常生活中的各個層面，不可避免地均會受到一些外力的影響。一般人普遍認爲，若外在環境改變的話，個人與團體的內在經歷將會完全不同，像是若擁有了合適的房子、完善的保險、較短的工作時日、更暢通無阻的交通後，個人將更爲健康、快樂、身心均衡、安全感十足。

但事實上，許多人已擁有舒適的房子、萬全的保險等等，但他們仍然不快樂、不健康、不穩定，心理上也缺乏保障。

二十世紀早期的美國作曲家艾甫斯（Charles Ives, 1874–1954），他的哲學與美學思維大部分承襲自亨利．梭羅（Henry David Thoreau, 1817–1862）的哲學思想。但兩者間有一顯著不同。梭羅相信人類若能回歸大自然、與大自然同一屋簷下的話，內在靈命將會自然昇華。艾甫斯觀察了一些人，他們是居住在西維吉尼亞州與田納西州山邊自然環境中的朋友，在他們身上，他發現所謂的靈命昇華並不存在，反倒是有些人仍認爲自己是未獲教化的人。梭羅認爲外在環境的改變連帶會影響個人內在的經歷。艾甫斯的觀察卻正好相反。

這就好比當外在環境改變時，例如：革命或技術上的創新，多數人的生活會連帶產生急劇的變化，但其行事準則並不會因此而改變。他們仍認爲生活中的主宰力量不是他們可以掌握的。例如：工業革命使得十九世紀歐洲人口大量移動、社會結構重組，但許多人仍認爲自己的生活與命運繫於外在環境，與封建時期並無兩樣。

而某些內在因素則常被看成是外在因素，例如：恐懼、憤怒、衰弱等。這主要是因爲人們總認爲這些是無法控制的：「我氣瘋了，必須到外面透透氣！」、「我面試時變得好緊張！」、「自我意識太強，給我添了不少麻煩！」、「我必須克服罪惡感。」或

「我的胃抗拒辛辣的食物。」

這類例子不勝枚舉。爲了便於說明，不論外在或內在因素，凡會迫使人們採取行動的，我都稱之爲環境因素（circumstantial stimuli）。

擋不住的環境因素

所謂的反抗與順應的導向，其實就是主動地針對無法掌握的環境因素，作出適當的調整。換句話說，當周遭環境改變時，你直覺到有必要予以回應。

有些環境因素顯得友善、引人親近：「她對我微笑，讓我感覺全身舒暢。」、「這位售貨員看似真誠，所以我就買了洗碗機。」、「棒棒糖下嘴後，打起字來就快多了。」有些則充滿敵意、令人遠離：「當小孩打破碗盤時，我都會忍不住大吼幾聲。」、「他撇過頭去，避開我的眼神，讓我覺得好不安。」

有時候環境因素會引起自然的順應，但有時候卻喚起「適當的」順應。「他感冒了，所以我就端碗雞湯來。」、「他們熱情的邀請，我實在無法拒絕。」

上述例子中，相關人的行爲似乎都是因爲環境因素而造成。這些人顯然認爲自己無法抗拒環境因素之影響。

擁有反抗、順應更替導向的人會發現，環境力量之強大往往令你無法抗衡。你僅能

消極地予以反抗或順應。即使你已具備克服環境的技能，好比馴獸師學會了駕馭猛獸，其實還是象徵猛獸的環境在掌控你的生活。

敬而遠之

我的摯友卡倫前往參加一項我也出席的聚會，當她到達時出席賓客已經到了不少。主人上前迎接並引領她到擺滿盛饌的餐桌。當卡倫撿取了一些食物到餐盤後，她開始環顧四周，看看有哪些人是她不想碰到的。我認識她多年，知道她有這個習慣，也經常爲此取笑她。

當喜歡東家長西家短的諾瑪向她走近時，卡倫假裝視而不見，一邊微笑一邊向眾人打招呼，往相反方向走去。正當竊喜避開諾瑪後不久，她發現自己正迎面走向剛辦完第三次離婚手續的約翰。她知道約翰會喋喋不休地談論他的生活，於是搶先招手說聲哈囉，即轉向左邊。另一位老朋友葛雷正在向兩位賓客說笑話。卡倫很技巧地插入三人間，正好聽到要處，隨之發出會心一笑。之後，她在那裡逗留了一會兒，聆聽有趣的故事和笑話，直到大家慢慢散去。

在聚會中，當別人談論什麼高級度假名勝或是詭異形而上學等話題時，卡倫則避而遠之。她一再地運用既反抗又順應的策略，避開或遠離自己不喜歡的環境。在反抗、順

應更替的導向中，「敬而遠之」的策略是極爲常見的。

此一策略的重心是，自己想要避免什麼，就採取使其不致發生的行動。「長期憂慮」屬於一種「敬而遠之」的策略，旨在避免你所憂慮的事情真正發生。有些人擔心生病、有些人擔心失業，而被朋友排斥或成爲矚目焦點，也都會令人憂慮。不管怎樣，問題的重心一定是想要避免什麼，策略便是採取預防性措施。

看看周遭人物，想想「敬而遠之」的策略是否已成爲你生活的一部分。

有些人維繫某種舊關係的原因，只是想避免新關係所產生的不確定性。有些人放棄舊關係的原因，則只是想避免涉身其中的痛苦與失望。不確定性或是痛苦與失望，何者產生的代價較高，將是維繫或放棄此一關係的關鍵。我們可以發現，不論這些人的決定如何，這些決定必然是受制於環境。

先發制人

在反抗、順應更替的導向中，較「敬而遠之」更具有前瞻性的策略，就是「先發制人」（preemptive），也就是事前扼殺不利於己的環境因素。

「先發制人」的型態不定。有些人就是一副堅持己見的樣子，避免受制於人。在會議中有些人一起身就先自我批評，以杜絕被他人批評的機會；有些人則裝出一副不牢靠

的樣子，以免責任加身；有些人一副容易受傷害的模樣，也是在避免與他人起衝突；或是一副可憐兮兮的樣子，爲的就是怕別人占便宜。許多人終其一生爲他人付出，爲的就是避免懷疑自我的價值。

我們常聽到有些人說：「我的生活愜意極了！」、「我的日子快樂又均衡！」這些人以「再好不過」一詞形容他們的生活，其實更正確的字眼應該是「少了衝突的包袱」。生活中之所以少了衝突的包袱，乃是由於長久以來採取先發制人策略之效。

法蘭克的年薪高達六位數字，在財務上穩當可靠。但他從小在貧困中成長，父母常爲了生計而起口角。上學時，他常因爲穿著兄長留下的衣物而自覺窘困，所以他從未邀請同學到家裡。他也無錢參加學校的課外活動，而打工賺的零用錢，他都得交給父母以貼補家用。

他一直認爲自己很窮。即使目前的生活舒適，他仍然仔細地規畫家庭財務，連家用雜物等都斤斤計較。

法蘭克對於雜誌、電視、報紙上有關貧窮的報導故意視而不見。兒時玩伴邀請他前往參加的任何聚會，他一概不予理會。朋友圈就局限在那些長大後認識的有錢人。他對子女的慷慨與大方可能是他節儉個性的唯一例外。他要子女穿最好的衣服，鼓勵他們邀請同學到家裡玩。還特別騰出一間遊戲間，擺滿了電玩、球檯與高級音響。

法蘭克也是以「舒適」、「美滿」來形容他的生活。

暗潮洶湧

事實上，他的生活是暗潮洶湧，充滿著不安全感。他以避免貧窮的先發制人策略，創造了目前的生活環境。他汲汲於創造穩當財務狀況的動機，顯然是因爲「窮怕了」。就法蘭克對人生的看法觀之，顯然再多的錢也滿足不了他「窮怕了」的心理。在潛意識裡，貧窮勢必要跟著他一輩子。

法蘭克的生涯規畫顯然都是爲了避免貧窮而採取的先發制人之舉。他對待子女的方式就是爲了防止子女重蹈覆轍；斤斤計較家計就是爲了防止浪費金錢。不願與老朋友會面，也不願接觸貧窮的消息，爲的就是不想再面對那段痛苦的日子。

過好日子的人經常在生活中採取多一事不如少一事的策略。他們千方百計地到達一種與俗世隔絕的境界，以確保自己的安全。

你或許會問：「這有什麼不對？至少他們過得舒適安全。」

過舒適的日子本身並沒有錯。但法蘭克的任何期望都是建立在避免貧窮的心理上。他這輩子的生活早已畫地自限，他所有的精力都將花費在保護自己。

這些人願意盡其一切以交換舒適與安全，但卻無法獲得真正的舒適與安全。採取消

極的守勢，充其量僅能夠達到一種自我滿足及平庸的狀態。另外，在安全的假象下，卻潛伏著對環境的無力感。

尋求生機

許多人於是對生活採取憤世嫉俗的態度。有些過著禁欲的日子。有些則像法蘭克一樣，雖活在幸福的假象裡，但私底下他們全都對生活不滿，甚而缺少一分成就感。

經年累月採取守勢策略的結果，就算是能夠創造傲人的成績來保護自己，最後也會感受到一種無力感。法蘭克雖然在朋友面前權勢十足，但爲了避免貧窮，他必須不斷地向環境逆勢挑戰，他其實是很無奈的。他永遠也無法自環境的泥淖中跳出。

一個人若處在順應的導向中，阻力最小之路將引導他前往反抗的系統。但一旦處在反抗的系統時，阻力最小之路又將引導他回到順應的系統。反之亦然。

這是一種封閉循環的系統。任何改變、解答、突破、接受或排斥，結果都將適得其反。若只是想從系統內部有所作爲，所有的努力都將徒勞無益。

如果在此一封閉循環的系統中，無法使上力時，那該怎麼辦？我的建議是先深入了解此系統的結構，及結構的運作方式。如此妥善準備下，你就可成功地轉進另一種導向，充分運用阻力最小之路，掌握自己生命中的創造性力量。

第三章

問題剪不斷理還亂

將時間花費在解決問題上，
可說是徒勞無益。
解決問題只是針對環境
找尋適當的回應方法而已，
並無永恆的價值。

解決問題（problem solving）並不等於創造（creating）。解決問題只是採取行動排除困難而已；創造則是採取新點子產生新事物。我們大部分的人都是在如何解決問題的環境中長大，鮮少有機會真正接觸到創造的過程。

但多數人均將此兩者混為一談。某些專家甚至侃侃而談「創造性」的「問題解決方法」。其實這兩者截然不同。

解決問題者理所當然地以詳細的字句定義問題，提出各種解決問題的方法，然後採取最好的解決方案。成功的話，問題迎刃而解，也就不存在了。但問題雖然消失了，你仍未獲得所想要的結果。

問題、問題……

在文明社會裡，解決問題的心態已成了一種生活方式。聽聽那些競選公職的候選人，開口閉口就是「問題」。赤字、國際競爭力、酸雨、貧窮、經濟、國防、健保、失業率、犯罪率、非法移民、空氣污染等等，都是我們耳熟能詳的「問題」。

當總統候選人參加黨內初選時，經常談論的一定是地方性問題。在愛荷華州，問題的核心一定是農業；到了密西根州，汽車工人失業的問題卻又浮上檯面；到了南部各州，我們忽然聽見這些候選人高談闊論經濟問題；在東北各州，能源問題終日不離口；

在加州，我們聽到的則是環境、毒品和愛滋病。

這其中隱含的假設似乎是，哪位候選人能夠最清楚地定義一個問題，我們就該選他。但候選人能指出問題，是否就表示他了解問題的本質？當他語帶憂戚地談論受難者的悲劇時，是否即表示他肯爲這些人賣力？就算他們真能幫上忙，這些人又能成就些什麼功效？解一時燃眉之急，誰知是否會有什麼後續問題？他們若是真有辦法，爲何社會仍是問題重重？爲什麼我們老是聽到這些人談論問題，而很少聽到他們談論要建立什麼樣的社會？

開創的雄心

歷史上偉大的領袖和政治家不是解決問題而已，他們有開創的雄心，他們是創造者。即使在動盪不安的時代，他們仍能夠大刀闊斧地創造他們所構思的新社會。邱吉爾和羅斯福就是兩個鮮明的例子，他們的所作所爲不只是解救民眾而已，他們還利用當時的時代環境，作爲建設心目中未來的基礎。

創造過程的最重要部分之一，就是要認清當前的狀況。許多問題確實存在，也都需要關心。但解決問題並無法創造我們需要的文明社會，而且對於我們所面臨的困難，幫助也不大。解決問題只能止一時之痛，卻無法徹底地拔除病根。

衣索比亞飢荒就是一個例子。多年來關注第三世界發展的人，已看到此一災難持續多年，但當其嚴重性已大到成爲一種危機時，全世界突然警覺起來。如果飢荒是問題，食物顯然就是最好的答案。於是人們捐獻大量的金錢購買、運送應急食物。無數生命得以倖存。但問題的核心並未改變，衣索比亞的政局仍然紛亂不安；飢餓的民眾仍無法擁有資源，生產所需的食物。食物援助的功能僅在換取寶貴的時間，但寶貴的時間卻未用來生產足夠的糧食。悲劇仍然繼續上演著。糧食援助難道錯了嗎？

當然沒錯。諸如衣索比亞這類的緊急事件，我們必須當機立斷採取對策。但我們也要了解，這類對策的目的僅在爭取時間。若未能妥善利用這段時間，則悲劇將愈演愈烈。

衣索比亞模式

衣索比亞的飢荒讓我們了解到，光是「解決問題」不足以成事。是什麼原因讓這些善心人士踴躍籌措資金、運送物資？當然是問題的嚴重性。電視螢幕成天出現骨瘦如柴的兒童畫面。全球各階層人士在看到感動之餘，奮不顧身地共襄盛舉。資金、食物、醫藥源源不斷地進入衣國境內。當糧食運送的問題解決後，多數的援助均能到達飢民手中。整個情況開始好轉，新聞媒體便逐漸失去興趣，飢民出現在黃金時段新聞的機率也

愈來愈少。捐獻不再踴躍，衣索比亞的熱潮逐漸褪去。今天，衣索比亞的兒童和其他第三世界的民衆仍在挨餓中。

這個例子是我們極爲熟悉的模式，類似此例子的情況也不斷地在世界舞台上上演。「問題解決」所依循的阻力最小之路是，從「不好」的狀況到「較好」的狀況；又從「較好」的狀況回到「不好」的狀況。這是因爲對策是隨問題而產生。一旦問題的嚴重性因採取適當對策而稍緩時，採取進一步對策的誘因也就逐漸消失。其前後關係可用箭頭表示如下：

問題→產生解決問題的對策→造成問題嚴重性的降低→致使解決問題的對策減少→結果問題依然存在

上述模式不但常見於世界性問題，也同樣出現在個人問題和職場上所遇到的問題裡。許多人將生活視爲一連串需要解決的問題：婚姻不美滿、工作不順、長期健康問題、同事不配合、入不敷出、國外競爭等等。

如此，生活自然與問題糾纏不清。生活的目的似乎只在採取行動，以求無事一身輕。但問題不會就此消失。非但舊問題揮之不去，新問題亦接踵而來。

問題的嚴重性促使人們採取行動。一旦嚴重性稍減，採取行動的動機亦隨之消散。只求解決問題的生活方式是行不通的。

數月前，敝公司因一個資深管理職務出缺而進行招考。大多數的應徵者都在吹噓自己對於解決問題如何地在行。其中一位表示：「我等不及要爲貴公司解決問題。」恐怕這位仁兄只好等待下一個機會了。

許多應徵男女都認爲解決問題的能力，是主持面談者選人的參考指標。爲什麼？因爲問題本身與解決問題確能引人注意。它讓你有身負重任的感覺。重要的問題當然只有指望有分量的人物去解決。管理階層的思考邏輯就是循著一連串的問題逐步開展。而且職位愈高，身負的問題愈重要。

奇怪的是，解決問題會給你一種安全的錯覺。好像發現問題、解決問題之後，什麼事情都不用擔心了。

解決問題的模式自動糾集你的注意力、行動、時間和思考過程。特別是讓你在遇到容易應付的問題時，可以不費吹灰之力，頂多是爲該問題盤據整個心思罷了。解決問題雖然有時會令人很失神，但同時給當事人一種錯覺——覺得自己正身負重任，爲眾人所需要。

「腦力激盪」換湯不換藥

當人們將「解決問題」與「創造性」混爲一談時，他們最先想到的就是找出不尋常

的解決方式。此處的「創造性」只就解決問題的風格而言，與實質內容無關。當然也與數世紀以來藝術與科學界沿用的創造過程一點關係都沒有。

藝術家無法運用「創造性」解決問題的方式完成一幅畫。繪畫家畫畫不是爲了解決問題，而是要將一幅藝術品呈現給世人。繪畫本身根本就不是一項問題（除非你把整個世界當成一幅待畫的大畫布，而你正亟於將它填滿）。

最常見的「創造性」解決問題方式就是腦力激盪。腦力激盪要你發揮自由聯想，以突破早已僵化的思考模式。其重點就是鼓勵你暫停原有的批判模式，激盪出更具創意的解決方式。

創造性解決問題的重點就是解放心靈。這個觀點來自心理學家對創造力的認知，但仍然脫不出解決問題的模式。

此一模式的假設是，人們的思考邏輯由於受到習慣、信念與心理的影響，而導致僵化。解決之道就是要突破這層層束縛，解放心靈。你不能再運用尋常一加一等於二的思考模式，最好是讓自己的腦袋激發出新的聯想。最重要的是，你必須避免事事批判，才不致阻礙思路的流暢。

這個模式也假設人本來就是富於創造的動物，只是無法發揮而已。一旦障礙袪除，新點子將源源而來。對人類意識研究頗深入的思想大師哈曼（Willis Harman）也曾掉

人同樣的陷阱中。在其著作《高度創造力》（*Higher Creativity*）中，他曾提到：

為什麼不是每個家庭都會出現貝多芬（Ludwig van Beethoven, 1770−1827）、愛因斯坦（Albert Einsteins, 1879−1955）？若每個人原本就具備一種內力，可以使他向上突破達到更高一層的創造力，那到底是誰把鑰匙藏起來，讓我們無法發揮這項本能？

創造之鑰的神話

但貝多芬並不認爲自己具備「向上突破，達到更高一層創造力」的能力。他並非某天早上醒來，發現自己的創造力大增。他也不是枯坐沉思，靜待讓他頓悟創造之道的靈光一現。他花了數年的時間研究作曲，不斷地累積經驗。剛開始他也是追循古典風格，與莫札特（Wolfgang Amadeus Mozart, 1756−1791）、海頓（Franz Joseph Haydn, 1732−1809）等大師並無顯著不同（後者還是他的作曲老師之一）。貝多芬的獨特藝術造詣是與日俱增的。

偉大的音樂往往來自偉大的人性。貝多芬並不只是抄襲他人而已，他能夠平衡所有的生活經驗，融入其音樂中。不論是靈命、哲學、感官、甚至世俗，他都能深入體會，揮灑自如。生活就是他成功的最佳素材。與其說他的成就是一連串的突破，倒不如說是

累積學習的成果。一個偉大的創造者不只是運用想像力而已，他還必須將想像化為事實。創造一旦成形後，就將成爲下一個創造的墊腳石。

有些人常提到打開創造力的鑰匙，似乎一鑰在手，創造力就會源源不絕。這種說法不值一駁。有些心理學家觀察到，具創造力的人行爲舉止異於常人。創造者具有的原創力使他們不落俗套。若能激發此一原創力，創造力將源源不斷。

這種說法就像在看一些會彈鋼琴與不會彈鋼琴的人一樣。如果想知道會彈鋼琴的人是怎麼彈出音樂來的，我們發現會彈鋼琴的人只是按下黑白鍵而已。根據「開鑰匙」理論，只要鼓勵不會彈琴者按下黑白鍵，音樂就會出現。但我們都知道事實並不然。

有關創造力的心理測驗中，常要求接受測驗者想像磚塊有哪些用途，理論是：想出來的用途愈多，表示創造力愈豐富。這不過是尋求變通之道中的另一項把戲罷了。如果美國建築家萊特（Frank Lloyd Wright, 1869—1959）當初只想出磚塊的一種用途——蓋房子——我想人家就不會認爲他這麼有創意了。

我要創造什麼？

這些模式都遺漏了一個最重要的問題：「我要創造什麼？」創造過程產生的最後結果，並非源於創造出了多種選擇性，而是由於創造出了一條路徑，讓原始構想得以實

現。任何有關創造力的理論是否可行，只要問幾個問題就可知道：你可否運用該理論創造音樂？莫札特是否利用腦力激盪的方式創作「費加洛的婚禮」（*The Marriage of Figaro*）？答案是顯然易見的：如果他使用那樣的方式，保證他絕不可能在幾個小時內完成那樣的音樂。

專心釣一種魚

創造的過程千奇百怪，從易於掌控，到難以駕馭的都有，但一定都脫不出創造者所構思的範圍。

在此範圍內，重點在注意決定性判斷，而不是暫停它。當創造者掌握自己的創造過程後，變通的機會會愈來愈少。而當他愈能掌握此一創造過程時，從起初的構思到最後作品完成之間的道路就愈筆直。

解放心靈與集中心思之間有顯著的不同。集中需要有專注的對象。對創造者而言，集中的焦點就是他想要創造的最後結果。

解放心靈就好比在池裡釣魚，卻不知道池中有什麼魚，只希望有魚就好。集中心思則像是各式釣竿齊備，專心釣某種魚。

創造的過程往往出現不可預知的狀況，就像釣魚一樣。但只要心中有譜，就能夠專

注創造過程，而不至於任整個創造過程天馬行空。

由於不知道如何創造自己所欲，許多人就以爲問題與生活密不可分，因此增加了問題的重要性。但仔細觀察就會發現，問題常常是無關痛癢的。解決問題往往無濟於事。

心理學家容格（Carl Jung, 1875–1961）研究多年此課題後寫道：

> 生活中最重要的一些問題通常是無解的。問題無法被解決，只能被取代。人類生活常會增添一些新事物，隨著視野逐漸寬廣後，原先無解的問題都會喪失其急迫性。邏輯上，問題並沒有獲得解決，而是隨著另一個更新、更急迫事物的迎面而來而相形失色。

將時間花費在解決問題上，可說是徒勞無益。解決問題只是針對環境（問題的狀況）找尋適當的回應方法而已，並無永恆的價值。從務實觀點來看，許多人原本採取解決問題的方式，但最後都不得不放棄。有位朋友告訴我，他的公司花不少錢在找尋解決問題的方式上。

我問：「結果貴公司真正運用了哪些技巧？」

「一個也沒有，」他答道，「花了許多冤枉錢，弄了許多構想，卻從未實施。剛開

始員工還因爲新奇而有些興奮。接著就啥新鮮事也沒發生了，除了產生一堆有趣但卻無用的東西——非但不實用，有時候還顯得有些愚蠢。」

醫學無法創造健康

近百年來，心理分析的鼻祖佛洛伊德（Sigmund Freud, 1856–1939），深深影響著心理分析與心理治療的發展過程。在這些領域中，許多傑出人士雖然不完全贊同他的觀點，但仍然運用相同的醫學模式。

身爲醫生，佛洛伊德所受的訓練就是要解決問題。觀察症狀、診斷原因、開處方，最大目的就是減輕病痛。

醫學模式仍是現今最常用的心理治療方式：找出毛病，對症下藥。這種模式在幫助病人時確有功效。解決問題的方式仍有其地位，尤其是在醫學上。著名導演休斯頓（John Huston）年過八十，有人問他長壽之道。「手術治療，」他一語道破。

但醫學只是一門祛除病痛的學科，無法創造健康。

在藝術領域裡，眾所周知，創造並非解決問題。此一區別不容忽視，因爲多數人都希望創造自己想要的生活。解決問題無法滿足這方面的需求，只會一再帶來他們不想要的東西。

目前，烏干達境內仍有「非洲食物和平基金會」（the African Food and Peace Foundation）在進行援助工作。我們把這個例子與衣索比亞的案例比較，就會發現這兩者間的顯著差別。

從烏干達看創造

以創造過程作爲該會世界開發計畫的基礎，該基金會負責人對此相當有興趣，於是邀請我參加這個計畫。這個計畫不再爲舒緩災荒而倚賴外界的人員和物資，而是以訓練烏干達人民自給自足的能力爲要務。

烏干達天災人禍，餓殍遍野，眾人皆知。這會是一個適合落實此開發計畫的地方嗎？更遑論這個計畫還包括了學習創造過程？但從另一角度來看，還有什麼地方比第三世界更合適？

當威特肯普夫婦（Han and Silvana Veltkamp）首次與我接觸時，我對這個構想極感興趣。這是第一個非以解決問題爲基礎，而以未來的願景（vision）爲藍圖所作的開發計畫。這對夫婦曾參與聯合國的許多開發計畫，卻眼見無數的金錢浪費在援助計畫上。累積多年經驗後，他們構思了此一計畫，強調自給自足的訓練。

我們設計了一套特別課程，將創造過程融入食物生產、農業開發、健康、淨水、教

育等計畫中。這計畫的有利點之一，就是烏干達的領導人員有機會前來美國受訓，回國後正式投入工作。短短幾年內，整個情勢不斷蛻變，許多改變是村民原本想都不敢想的。

儘管烏國政情尚不穩定，民生依舊凋敝，族裔間仍然戰事不斷。但推行此計畫的村落卻呈現另一番情景。即使大環境不順遂，村民仍能夠創造自己所期望的生活。

這個計畫充滿了許多動人的故事，數以千計的人們生活得以改善。而所花費的金錢、人力僅僅只是以往救援花費的一小部分。

穆夏夏（Mwalimu Musheshe, Jr.）是「烏干達鄉村開發及訓練計畫」（the Uganda Rural Development and Training Program）的執行長，曾對這個計畫作了最貼切的描述：

> 一九八二年十一月，在烏干達西部的第一座社區工作站中，大家都急於談論自己的眾多問題與需要。最常聽到的字眼是：「我們這個沒有，那個也沒有！」、「蚊蚋叢生，到處都是疾病！」村民要求工作人員儘速消滅人畜的疾病、捕捉吃糧食的害蟲。有的人抱怨孩子得了傳染病，沒錢看醫生；有的抱怨專制政權；有些則對農作物價錢不好嘖有煩言。所有的人都表示無助，希望我們能代為解決問題。

推行烏干達計畫的假設之一，就是烏國人民與其他人一樣，將是開發計畫成功與否的關鍵。另一項假設是，這些人具備智慧，有能力改變生活的品質。

工作小組為村民組織了訓練工作站，讓村民自由地參加，並充分地表達自己。幾次課程下來後，村民認清了現況如何，然後開始想像自己要的是什麼樣的生活。

這些人於是開始分工，努力創造出整個社區村落想要的生活方式。整個努力的焦點都集中在想要什麼，以及達成任務所需的行動步驟上。例如：大家想要有乾淨的水源，於是就聚集起來，彼此分工，一口氣挖了十二口井，並設置保護設施。而過去八年來，該地區總共只挖了兩口井。

而當村民跳出解決問題的窠臼，進入創造他們所想要的景況時，領導人物自然應運而生。

這些例子說明了，當人們發現自己的能力並掌握自己的命運時，會有怎樣的作為。從另一方面來看，解決問題的方式讓人們變得倚賴與無助，聚在一起只是因為遭受強迫或利之所趨。一旦事情過後，就默默地等待下一個危機出現。而在這段空檔內，一切如昔。

我們在這計畫中證明了，人們可以工作在一起、生活在一起、創造在一起，不是出於強迫或順從，而是出自一分建設心目中未來願景的使命感。

不管問題是什麼，你都無法真正解決它。不知道如何創造所欲，新問題將接踵而至。只有創造才不會有問題。

第四章

創造力無遠弗屆

藝術是最常見的創造作品，

但創造並不局限於藝術。

幾乎所有的人生期盼都可成爲創造的目標。

藝術只不過是另一個足供借鏡的領域而已。

我最近搭車從紐約的拉加帝亞機場到曼哈頓。司機避開了交通擁擠的東岸大道，改走東哈林區，讓我有機會重遊舊地。我從波士頓音樂學院獲得碩士學位後，曾搬到該地居住。文化氣息濃厚的波士頓與文化沙漠的東哈林區比較，確有天壤之別。對鍾情於紐約音樂環境而住到紐約的音樂家而言，似乎只有位於二街和三街之間的東一一〇路，才是適合人住的地方。

每個人都有選擇性記憶的能力。我們常記得過去的美好事物，對於痛苦的經驗則印象模糊（我的祖母正好相反）。就在我瀏覽窗外時，過去的美好時光歷歷如在眼前。突然間貧民區一種特有的文化將我拉回了現實，那就是塗鴉藝術（Graffiti）。

大膽豐富的塗鴉藝術

塗鴉藝術早已風行多年，源起於小孩子在牆上胡亂噴漆的破壞行為。通常小孩子在牆上噴上一些扭曲的字母，以宣洩心中的不滿或表達敵意。偶爾也會看到一些較富羅曼蒂克氣息的文句，例如：「荷西愛朱蒂」。

經過多年的發展，這些字母愈趨藝術化，發展成獨樹一幟的藝術風格。年輕的藝術家彼此競爭，原創力與技巧發揮無遺。大膽的設計相互超前，色彩的豐富、直接、粗獷，更無出其右者。旺盛精力發揮在繪畫上，而不是浪費在無謂的打鬥上，確實讓人欣

慰。

整個市區成了一塊畫布。年輕人晚間在街頭徘徊，找到地方動手就畫。不久牆壁就塗滿了。然後他們找到充分象徵他們藝術的替代品：地下鐵。地下鐵是民眾重要的通勤工具，為藝術家已與之畫清界線的社會所擁有，平時灰色陳舊、死氣沉沉、僵硬而缺少變化。

塗鴉藝術家常趁深夜闖入地鐵車站，在車廂內作畫。第二天早上地鐵巡迴市區載客，就將作品帶給全體市民觀賞。在相互觀摩下，這些作品愈趨細膩。後來地鐵當局雖然警覺起來，並在地鐵四周布下警力防止此一作為，但上流藝術界早已注意到它了。藝術經紀人開始尋訪其中的佼佼者，於是這些人有機會在真正的畫布上作畫。確實也帶動一時的風潮。

在藝術市場上的成功可能維持不久，但這批藝術家的力量逐漸壯大，自樹風格。新人不斷出頭，將此藝術又向前推進一步。東京市甚至邀請一位塗鴉畫家為該市的地下鐵繪製一幅壁畫。這故事聽起來像是天方夜譚。如果二十五年前有人告訴你，紐約市這些未受完整教育、缺少文化修養的孩童，將擺脫暴力，而在藝術、舞蹈和詩歌（饒舌歌）上出人頭地，你一定會以為這個人瘋了。

當天在東哈林區讓我眼睛為之一亮的是，塗鴉藝術在色彩上又有新的突破。數年前

明亮、大膽、誇張的色彩，如今已經被優美、柔和、細緻的蠟筆畫所取代了。

一定曾有一位年輕人在某個被遺忘的角落，爲了色彩而苦苦思索。他混合調製各式顏色，爲的就是創造出空間與境界的影像。一想到這裡，我就對人類的文明充滿希望。

貧民區湧現創造力

這個情景帶給我很大的啓示。我們老以爲生活環境將決定我們表達自己的能力；要探索心靈的新境界，必須先要有一個舒適的環境。

果真如此的話，在東哈林區所呈現的創造力與活力早就該銷聲匿跡了。但是我們看到新思維在此成長茁壯，而不是發源於高等學府的神聖課堂上。也許人類本來就是創造的動物，在任何環境下都能有所表現。

創造與針對環境作出順應或反抗的行爲並不相同。創造的過程並非導源於環境，其本身才是主要的推動力。

我們習慣認爲創造是環境、文化的產物。數年前在企業間流行的「改造環境」（Engineer Environments）就是例子。改造環境被認爲有助於創造力的發揮，但從過去的經驗來看，各式各樣的環境並無差異。環境並不會限制你的創造能力。

創造不局限於藝術

你或許會認爲這只不過是另一番激勵的話，或認爲只有從事繪畫、音樂、電影製作的藝術家才懂得創造。沒錯，藝術是最常見的創造作品，但創造並不局限於藝術。幾乎所有的人生期盼都可成爲創造的目標。藝術只不過是另一個足供借鏡的領域而已。

能夠向已具有相當創造經驗的人學習創造過程，實爲明智之舉。這項技能與在學校、家庭、工作時學到的東西有所不同，卻是人生必備的重要技能之一。

西班牙大提琴家卡薩爾斯（Pablo Casals, 1876–1973）並不把自己的創作才能囿限於音樂方面。他表示：

> 我一直認為人類的勞動具有相當的創造性，我很尊重、也很訝異能以雙手勞動的人。這些人的創造力絕不遜於小提琴家或畫家。

心理學家羅傑斯（Carl Rogers, 1902– ）也提到：

> 孩子們自己發明遊戲；愛因斯坦發現相對論；家庭主婦調製新的調味醬；年輕作家

撰寫他的第一部小說。這些都是我們所謂的創造，其間並無高低程度之分。

小飛象的神奇羽毛

如果無法在意識裡清楚地了解創造的技能，就很容易誤以爲創造過程是出於無意識或下意識，甚至是神祕意識的產物。於是往往浪費時間尋找打開潛力的祕方。不相信自己的能力，就會想要借助外力。

在小飛象帝波（Dumbo）的童話故事裡，小老鼠讓帝波相信牠能夠自由飛翔是因爲神奇羽毛之故。帝波試了幾次，覺得果然如此。有一天牠的羽毛掉了，以爲從此再也無法遨遊天空了。但小老鼠告訴帝波羽毛的故事是牠編出來的，帝波能飛全是牠自己的本事。帝波於是才發現，沒有羽毛牠一樣能飛。

許多有關創造過程的理論就和帝波的神奇羽毛一樣。這些理論認爲創造的能力端賴神祕的符咒，以解開你心中的謎團，釋出你的潛力。

對於從未與現代文明接觸的原始部落而言，天上飛過的飛機難免有一層神祕的色彩；它們往往被當成是上帝或至少是上帝的座駒。

人們經常認爲未知的事物不可知，至少以正常的管道是無法理解的。缺乏經驗與無知常讓我們誤以爲，創造過程應該是神祕力量作用的結果，這與原始部落將飛機誤認爲

上帝並無兩樣。事實上，創造是可以學習與發展的技能。就像任何技能一樣，熟能生巧，創造能帶來更多的創造。

創造的五步驟

創造過程的步驟不難描述，但這並非一成不變的公式。每一步驟代表著不同的行動，有些層面的創造過程積極，有些則較爲被動。每一層面也都需要不同的技能。或許你已具備某些技能，並發現其他技能並非如想像般容易。雖然創造技能將隨著經驗累積而增長，每一個新的創造仍是一獨立不相干的過程。

本章將討論創造的基本步驟，在隨後的章節中我們再深入探討。切記，下列的步驟僅僅只是創造過程的總結，而不是一個可任你採用的公式。

◆醞釀

創造者先從了解結果是什麼著手。首先他們會先了解自己想要創造什麼。這個構想有時很籠統，有時又很明確。在你創造想要創造的事物之前，你得知道你的目標是什麼。你的原始構想可能很清楚，也可能只是個模糊的概念。這並不重要。有些創造者喜歡隨機應變，所以構想較簡單。畫家可能無法知道最後的畫作會是什麼樣子，但他有夠

清楚的理念，可以讓他在創作過程中不斷調整，使最後的作品能夠接近他的創作理念。有些則在拾起畫筆前早已完成整幅構圖。美國名畫家奧基夫（Georgia O'Keeffe, 1887–?）說過：「只有在完全清楚後我才動筆。若不如此，等於在浪費時間與顏料。」

知道自己要什麼本身就是一種技能。但傳統教育並不鼓勵學生知道自己要什麼，只是教導如何選擇正確的回應方式。結果多數人對於自己所求持模稜兩可的態度。這道理很簡單：對於非出己意的選擇，多數人總是提不起勁的。但在創造過程中，醞釀自己所想要的東西，就會變得有意義且有趣多了。

◆掌握目前進展

繪畫時當然要了解目前的進展，否則將無法繼續動筆或潤飾，作品也就永無完成之日。

掌握目前進展也是一項技能。這看起來似乎簡單，但多數人在觀察現狀時總帶著有色眼鏡。過於樂觀或悲觀是我們常犯的毛病。保持客觀是所有偉大創造者的共同特點。在許多大學哲學系裡流行這樣一個觀念——那就是你無法絕對的客觀。在藝術系裡，有一堂臨摹人體的繪畫課；學生必須學習觀察，再將觀察的結果畫到畫布上。雖然每位藝術系學生的風格不一，畫像不盡相同，但哲學系的學生一看，就知道他們畫的是誰。音

樂學院裡，學生必須能以耳聞辨認旋律、節奏、音程。這門課同樣地也是教導學生如何正確辨認並呈現事實。

客觀觀察事實的能力是必備的。對許多人而言，「事實」是學習來的。初次乍見，讓人覺得不舒適，有芒刺在背的感受。若是採用解決問題的方式，你就會想要採取行動以恢復均衡與舒適感。最常見的方法就是故意曲解事實。撒謊、自圓其說、不理不睬都是手段。但一旦學習如何掌握創造過程時，你就會發展出駕馭事實的能力。是好是壞，你都必須了解事情的進展狀況。

◆ 採取行動

一旦你知道自己要什麼以及目前擁有什麼，下一步就是採取行動。但是要採取什麼樣的行動呢？創造就是發明，有異於傳統。但教育卻一向強調傳統，所以一般人擁有的發明經驗並不多。發明的技能也是可以培養出來的。而採取的行動可能有效也可能無效。但無論是否有效、是否繼續採行，則要決定於結果的當時變化。所有的行動對最後的結果都有一定的幫助。這是因爲創造本身就是學習的過程，學習後才知道何者有效何者無效。創造者的重要技能之一就是試驗，然後評估自己的試驗。

發明並不是不斷的試驗與評估。多次試驗後，你應該會產生直覺，察覺到哪種行動

最有效。創造者可以發展出具經濟效益的手段，但這通常需要一些時間。換句話說，創造的機會愈多，就愈有機會培養靈敏的直覺。

有些行動能助你直接達成目標，但多數不會。創造的藝術就在於能夠不斷調整或修正你目前的進展。許多人要求「一次就對」，甚至更慘——「盡善盡美」。這種心態只會讓你在調整過程中無所適從，非但不能充分利用當前的進展，有時還會在環境不利時讓你興起就此打住的念頭。有些人主張以培養「決心和毅力」對付習慣性的放棄心理，但這種人爲方式鮮少奏效。若缺少調整行動的能力，決心與毅力不啻以卵擊石。當一再碰壁後，阻力最小最佳之路就是放棄。習慣性的放棄使人覺得自己在個性上有缺失，但實情並非如此。決心與毅力不是支撐你繼續創造過程的力量，學習與調整才是。

◆跟著創造節奏走

創造過程有三個不同的階段：萌芽（germination）、圓熟（assimilation）、完成（completion）。每一階段都有其獨特的能量與行動。

萌芽源起於一分新奇與興奮感。部分能量則來自於新活動的不尋常處。

圓熟是最不顯眼的階段。此時因興奮而產生的內心悸動已經消失，起而代之的是，你內化自己的創造目標，讓它成爲你的一部分。於是你產生一股能量，支持你的試驗與

學習。萌芽時期的興奮莫名不再，取而代之的是一股清新安靜的圓熟力量，幫助你達成目標。

完成是創造的第三階段。此階段的能量類似於萌芽期的，但此時的能量是運用在愈來愈清晰可見的標的上。此一能量不但可用於完成原有目標，更可爲下次創造的萌芽期預作準備。

◆累積創造動能

許多談論創造力的理論，似乎都有一種「運氣成分」的論調。但對從事創造的老手而言，不斷增加的動能才是成功的基礎。創造的過程不但是創造自己所需的可靠方法，還能爲未來的更多創造埋下種子。哪種人成功的機率較大？是老手還是新手？不錯，許多新人初試啼聲就一鳴驚人。但這是例外，不是常規。即使歷史上最天賦異稟的莫札特，也曾在音樂的領域中沉潛多年。他三十多歲時的作品，就比十幾二十歲時的作品成熟許多。寫得愈多，作品就愈成熟。經驗的累積讓他擁有了只有在創造過程中才會產生的動能。

今日就著手創造，你就愈有可能創造出十年後你想要的成果。每一次新的創造，都會帶來新的創造經驗與知識。如此一來，你的構思和創造能力便自然而然與日俱增。



第五章

愛是創造的源頭動力

唯有能夠爲了創造而創造的人，
才能夠了解創造導向爲何。
這裡頭沒有詭計、不是爲了正確的反應、
也不是因爲外在的動機，
僅僅只是爲了愛其所愛。

創造過程的結構不同於針對環境予以反抗或順應的結構，前者堅定不移，後者則反覆擺盪。

針對環境採取反抗或順應的態度，可以形成一種生命主導傾向。同樣地，創造也可以形成一種生命主導傾向。具有反抗或順應導向的人，偶爾會有創造主導的表現；而具有創造主導傾向的人，偶爾也會針對環境予以反抗或順應。生活的重心擺在哪裡將決定你的導向。對多數人而言，生活就是繞著環境在打轉。但對某些人而言，生活則是根據自己的理想，而作妥善的規畫。

這兩種導向的差異很大。前者你必須受制於環境的無常。後者，你則成爲自己生命的創造力量，而環境只不過是創造過程中的一小環節而已。

從反抗或順應的導向，轉變到創造的導向，看似簡單卻又不可小覷。進入創造的領域並不困難，但這種經驗極不尋常，許多人仍覺得很難將以往的學習經驗棄諸腦後。身處反抗或順應的導向時，似乎很難有所改變，但一旦身處創造的導向時，一切似乎又是那麼簡單。

南轅北轍的生命導向

創造者的生命確實是一種特殊的生命狀態。若想向「反抗—順應」導向的人描述創

造型的生命到底是怎麼一回事，是很困難的。兩者之間不但觀察事物的角度相異，生命的可能性與實現性也是完全不同。創造導向的人不只是生命的內涵不同，他們根本是生活在另一個世界。而身處「反抗—順應」導向的人則像是在迷宮中過日子。環境就是四周的牆壁；生活就是不斷地在迷宮中穿梭來去。有些人不斷重複同一路線，以獲得安全感；有些人一旦走進死胡同時，則是一臉的詫異。但不管怎樣，對身處「反抗回應」導向的人而言，生活中可作的抉擇是少之又少，通常只能供他們「兩害相權取其輕」而已。

創造導向的人，生命中常充滿新意、振奮與奇妙。這並非由於創造者懷著極高的興致去做每一件事情，而是因爲創造者的生命層次已達到不斷會體驗到新奇事物的境界。然而，創造者的處境並不是絕對的歡樂。創造者在享受希望、愉悅、欣喜和歡呼之際，當然也會有失望、痛苦、憂傷、無助與疲倦襲上心頭之時。

「反抗—順應」導向的人，通常會儘量避免極度消極或積極的情緒反應，但矛盾的是，這些人常讓情緒左右自己的生活，讓情緒作爲反抗或順應環境的指標。因此，他們常不切實際地冀望新環境的到來，能將他們從衝突之中解放出來。他們認爲如果某些環境會讓你憂傷，其他的環境就會讓你快樂。一旦持有這種觀點，生活將成爲一連串尋找「正確」環境的動作而已，例如：正確的職業、正確的關係、正確的財務狀況、正確的

理念、正確的人生目的、正確的朋友、正確的機會等等。

創造者了解情緒並不是環境的指標。他們知道，即使是在令人沮喪的氣氛中，仍能夠享受到一絲絲的愉悅，而即使是在歡樂的情景中，憂傷仍偶爾會浮上心頭。他們擁有智慧，了解情緒總是在好壞之間上上下下。因爲情緒無法支配他們的生活，所以他們無須對情緒逢迎拍合。他們的創造，並非出於情緒的指使，而是完全與情緒無關。不論是沮喪或歡樂，任何情境都無法阻礙創造者發揮才能。

為創造而創造

反抗—順應導向的人經常彼此鼓勵，以激發所謂的「正確」反應。有點僵硬的時候，他們會說「放輕鬆一點」；老是墨守成規時，他們又會點出「冒點風險」；懼怕未知因素時，他們會互相勉勵「勇敢一點」；若是提不起勁時，他們又「強迫自己打起精神」；覺得自己無助無望時，「讓自己相信自己可以辦得到」。

那麼創造者背後的動機又是什麼呢？是一股想要實現創造的欲望。這種爲創造而創造的感覺是反抗—順應導向的人所無法了解的。創造者不是爲了掌聲，不是爲了報酬，也不是爲了別人的意見，他們只是爲了創造而創造。

美國詩人佛洛斯特（Robert Frost, 1874−1963）一語道中創造的精神：

所有偉大事物的完成，當初都是為其本身的緣故。

家裡有子女的人可能會了解這種心理。你喜愛子女只是因爲他們是你的子女，並不是因爲他們是你的後代或是你的同伴，或他們能使你成爲善盡父母職責的好範例。子女擁有自己的生命，是完全獨立的個體。父母深愛子女，所以要將子女撫養長大成人。

這種經驗和創造者的經驗類似。創造物就像創造者的子女。創造者完成作品後，他們會讓創造物擁有自己的生命。他們不會讓創造物與自己的身分混淆。即使從構思到完成都是出於一己之力，創造者與創造物畢竟是不相同的個體。

愛它，願見它存在

若能將創造的作品與自己本身分開，就能夠經歷到創造活動裡最深奧的理解，那就是愛。愛它，願意看到它存在，將是推動你從事創造的主要原因。若不喜歡一件事物的存在，當然不會想要創造它。

在波士頓音樂學院就讀時，我參加了「新人俱樂部」，我並非天主教徒，但非常喜歡引導我們討論的那位牧師。在學生時代，我對我的無神論知識深深引以爲傲，我也很想與人辯論上帝的存在。牧師的神學修養非常豐富，能夠提出各種理由爲上帝的存在辯

護。但是有一次我想他在邏輯上出了一點小錯誤。他說：「上帝創造這個世界純然是出於愛。」

「等一下，」我打斷說：「你是怎麼得到這個結論的？」

經過二十分鐘的僵持後，他終於說：「這是信仰問題。」

我對這個答案並不滿意。當你找不到一個好理由時，常會用信仰作藉口。但是這個觀念：「上帝創造這個世界純然是出於愛」，卻縈繞在我心頭多年。

有一天正在創作音樂時，我突然了解到那位牧師的意思。我創作音樂是因爲我愛它，願意看到它存在。從此，我也可以理解到，上帝創造這個世界純粹是爲了愛。

事實上，不論人們是來自何種宗教、哲學、靈命和政治信仰，每個人都可以成爲創造過程的主人。從無神論者到天主教徒，從猶太人到回教徒，從資本主義者到共產主義者，從左派到右派，創造是無關種族、國籍、宗教，以及政治信仰的。

愛其所愛，又何妨？

大多數的人都是在反抗—順應的導向中成長，很少人有機會能夠爲了愛而進行創造，爲了愛而做自己想做的事。對多數人而言，做自己想做的事是一件奢侈的事，而不是正常的生活方式。許多人常將愛與「分外之事」（distraction）混爲一談。嗜好、娛

樂和休假就是「分外之事」。沒錯，你很喜愛你的嗜好，但你的嗜好是你終身的工作呢？或只是你從不喜歡的工作狀態中暫時解脫的憑藉而已？對許多人而言，生活充滿了不盡如人意的必要事物，這些事物就算能夠滿足身體的需要，對人類的靈命卻毫無幫助。

許多人經常語帶譏諷，那是因爲他們什麼都不愛。這並不是說他們沒有愛的能力，而是應該說他們還沒有過創造的經驗。他們原可擁有的關懷已被消磨殆盡。他們的生活哲學就是避免成爲傻瓜。對於認真過活的人們，他們也不信任。他們無法將生命的神髓投注到任何事物上，因爲他們覺得沒有一件事情真的有那麼重要。

他們的生活了無光彩，但是他們的日子仍然繼續，正如佛洛斯特的詩句中所提到，「沒有一件事情值得你驕傲地往回看，也沒有一件事情值得你滿懷希望地往前看，如此看來，現在與未來又有什麼差別。」如果你建議這些人去尋找一些值得愛的事物，他們一定會嗤之以鼻。唯有能夠爲了創造而創造的人，才能夠了解創造導向爲何。這裡頭沒有詭計、不是爲了正確的反應、也不是因爲外在的動機，僅僅只是爲了愛其所愛。

無關乎道德與責任

你並沒有義務去創造你所想創造的事物，因爲你對它們並沒有需求。藝術家最能了

解這點，因爲他們對藝術品並沒有真正的需要。

事實上，人的需求非常少。只要有一些食物、水和溫暖，你就可以活上好些年。但在反抗—順應導向中，環境似乎常迫使你採取某些行動。你只好將滿足環境需要的欲望美其名爲必需品。許多人常將渴望的東西解釋成不可以沒有的東西。這種轉化的目的有時候是爲了自圓其說。一旦意欲物轉化成必需品，他們就會相信，除了努力達成目標，他們沒有其他的選擇餘地。

「必需品」這個名詞在腦海中根深柢固後，你將無法確定什麼是真正的欲望，什麼不是。如果你讓自己相信某種意欲物是非具備不可時，你如何能夠付出足夠的愛心將它們變成事實？

對反抗—順應導向的人而言，將時間花費在所喜愛的事物上是行不通的，因爲你的愛與環境並無關聯。這些人認爲做自己想做的事情是一種自私的行爲。其實這種懷疑係來自對自我的認識不夠。

他們也相信自己的所作所爲是在控制內在的私欲。他們在做自己想做的事情時，會產生一種不當行爲的錯覺。在「利己」和「利他」之間，他們產生一種內在的衝突。當這些假設存在時，這些人只會進一步地認定不管他們做什麼，都不是經過自由選擇，而只是爲了顧全大局。

德瑞莎修女（Mother Theresa）的所作所爲，也不是因爲她非得這麼做不可。她之所以這麼做，完全是出於愛心。如果純粹爲了解救人們的苦難，她的工作量將使人無法負荷。她了解人類具有向善與爲惡的能力。也因爲她了解，所以她可以有意識地選擇向善。她這麼做完全是出於向善的心，而不是受責任感所驅使。

人性本善

多年來教授創造過程的經驗，讓我學到了一門寶貴的功課，這門功課是有關於人類的真實本質。也就是當人們具備了創造自己所欲的能力時，一定會朝人性的最高層次努力邁進，諸如：健康的身體、良好的關係、愛心、和平等，都將成爲他們努力的目標。我發現人類基本上是向善的。但你可能也會想到，人類爲惡的本性呢？戰亂殘暴的行爲，以及其他不合人性的行爲，又該如何解釋呢？

那些將時間浪費在破壞性行爲上的人，並沒有接觸到他們的創造力量。事實上，歷史上的罪惡都肇因於沒有創造能力。耀武揚威、連橫合縱、恐怖主義、軍事主義和對權力的渴望均非因爲擁有權力，而是源自缺少權力。一旦認定自己無法創造心中所欲時，很可能就會認爲心中所欲根本微不足道。畢竟，本來無一物，何處惹塵埃。

在「創造技能」的課程中，參加者學習如何構思自己所欲。剛開始許多人不知道自

己想要什麼，但一旦開始考慮這個問題後，腦中就不斷浮現各種影像。也許一開始他們沒辦法說出自己真正想要什麼，但經過多次試驗他們所作的選擇後，他們真正想要的東西就逐漸成形了。通常是，當他們了解創造過程的運作情形時，他們均能創造心中所欲；接下來，他們又可進一步構思未來想要的事物。經過一次的直接創造經驗後，這些人才知道自己不是那麼恣意妄爲。這是作爲一位創造者生命裡很重要的一項認知。

不再過妥協的生活

偶而我們會選擇一所高中進行「創造技能」的實驗課程。我們要求學生列出自己想要的事物。通常學生們想要的都是結果，例如：「工作」、「男女朋友」、「吉他」、「機車」，有時候則是「好成績」和「改善與師長關係」。

在修習這門課之前，這些學生常被師長們灌輸一個觀念：他們無法創造自己所要的事物。而他們也都有好多無法創造的經驗。如果你到課堂上，試圖讓學生相信他們可以創造自己想要的生活，他們會迫不及待地證明你是錯的。想要改變這種態度和觀點似乎不太可能。

這些學生的觀點早已根深柢固。他們不具備任何創造自己所欲的經驗，當然也就不相信自己具備這種能力。此外，他們也很少眼見成人能夠創造自己所欲。而這些成人正

好是那些動不動就喜歡耳提面命一番的人。

課程快結束時，學生們開始了解自己擁有創造能力，因爲他們已經有了創造的經驗。他們當然沒有服用任何興奮劑。而他們的能力也不止於作出這樣的結論：

「你是否創造了這份工作？」

「是的。」

「你是否創造了這份關係？」

「是的。」

「你是否得到了想要的汽機車？」

「是的。」

「你是否創造了與父母間良好的關係？」

「是的。」

「你的分數是否提高了？」

「是的。」

在上述一連串的經歷後，這些學生發現了兩項重要的事實：一、他們能夠創造自己所選擇的事物，二、他們所要的事物並非微不足道。

即使這些學生的目標對全人類而言並無助益，但這又怎麼樣呢？重要的是，他們創

造的東西對他們重要就好了。他們是這麼愛他們所想創造的東西，以致非將它們實現不可。臆測別人想要什麼東西是一件事情，實現自己真正想要的東西又是另一件事情。

創造經驗改變了這些學生的生活。如果就世界的標準來看，創造的事物並不重要，那麼重要的，應是創造過程的事實與能力。從此，這些年輕人不必再過妥協的生活。事實上，他們現在更能發揮心中的利他主義。這種利他主義並非出於「行善」的義務，而是出於真正的願望，出於對事物的熱愛。

天底下仍有新鮮事！

汽車、電話、電視機、太陽反射器、太空梭等現代文明的產物，在以前不但不存在，而且連聽都沒聽過。

對古時候的人而言，搖滾樂、饒舌歌、甚至連古典音樂，都是毫無意義的名詞。兩百年前，也並無所謂的社會學、人類學、生化學、核子物理學，但是今天這些學科都已有了良好的基礎。另外，近十年來的科技發展改變了整個世界，這在二十年前是絕對想像不到的。

當作曲家創作時，攤在面前的只是一本筆記簿。當畫家開始作畫時，眼前所見只是一張空白畫簿。有時候人類實在很難想像一個從未存在過的事物，怎樣才能被創造成

形。我常聽人家說，「這不算什麼新奇的事物」或「這件事情早有人做過了」。我倒要問問這些人，貝多芬的第一三三號作品在完成之前，是否就有類似的作品存在了。

事實上，當時的四人絃樂團從未見過類似的曲目。有些絃樂團甚至表示這種曲目恐怕難登大雅之堂，因爲它不但不好演奏而且難以入耳。有些音樂家第一次見到這個曲目時，認爲步入老年的貝多芬是不是已經喪失了穩定性。但貝多芬卻從另一個角度來看待自己的作品，他說：「這首曲子是爲以後的人編寫的。」而今天，大多數的四人絃樂團都已將此一曲目納入基本演奏中。

藝術界和科學界充滿了嶄新創造的例子，這些創造都是前所未有的傑作。但許多人仍寧願相信天底下沒啥新鮮事。作家勞倫斯（D. H. Lawrence, 1885—1930）即對此深信不疑，一直到四十歲時，他才發現過去的想法是錯誤的。

我記得我曾經表示過或是曾經寫過：任何能夠入畫的事物都已經入畫了，在畫布上的任何一個筆觸都已經有人試過了；視覺藝術已經走進死胡同。然而突然間，到了不惑之年時，我開始為自己畫像，並為此著迷不已。我發現在空白的畫布上，我可以為自己畫像。這就是重點：在空白畫布上作畫。我一直到了四十歲才有這個勇氣去嘗試。

在創造的導向中，勞倫斯的發現實屬稀鬆平常。它說明了原先看似死氣沉沉的東西，突然間又生氣盎然起來，是很可能的事。

首次進入創造導向的人，經常犯的一個錯誤，就是試圖尋找自己所要的事物，好像這項事物是深埋地底下、亟待挖掘的寶藏。

這些人的方向錯了。創造自已所欲並不是一個挖掘性的過程，也不是要你去尋找什麼。但如果不是挖掘或尋找，那麼它到底是什麼呢？對於曾積極參與創造過程的人而言，無論從理性或直覺上來看，問題的答案都是顯而易見的。這個問題的答案適用於所有的創造性行爲，無論是創造自己想要的生活方式，或是爲電腦科學設計領先的科技，都是一樣。

不幸的是，傳統的教育制度常常漠視此答案的力量與重要性。但一旦開始運用此答案，新的創造力量和通達力將隨傳隨到。

編造出來的

好，現在就請不要誤解下列這個重點。這是對創造導向的本質深入觀察後，所得到的一個洞見。那就是，如果不是出於需要、不是出於對環境的回應、不是出於天意，那麼我們是如何孕育出自己所想要的事物呢？答案很簡單，它是「編造」出來的結果。

多年前，我與一家高科技公司的工程師進行諮商。當我向這羣工程師提到這項要點時，他們彼此相顧，臉上露出詭異的笑容。於是其中一位工程師站起來說：「我們的創造其實就是編造的。」另外一位又補充說：「但是我們得寫出一篇科技報導，解釋我們是如何編造的，但又要不著痕跡。」

有創造力的人都知道，創造的事物都是編造出來的。但是社會上對於編造的事情，往往存著一種偏見，其中一個理由就是，「編造」並不是反抗—順應導向者的基本特質。由於反抗—順應導向者非常倚賴理論及自圓其說，如果承認自己是編造的，似乎顯得有些唐突，與社會格格不入。

創造者在接受媒體訪問時，幾乎都會被問到同一個問題——創造的最初構想打哪兒來的。通常創造者說只是出於自己的編造，這樣的答案卻無法取信於採訪者後，只好另外編造一套創造過程的故事。

但是我們都知道愛因斯坦編造了相對論，居禮夫人編造了鐳射論，愛迪生編造了燈泡，還有許許多多音樂及科學上的創造，也都是編造而來的。

人們經常注意的是一項創造從無到有的過程，但更重要的是，我們必須認識到，不管過程如何，創造者的最初構想一定是「編造」而來的。曾經有人問作曲家勳伯格（Arnold Schoenberg, 1874–1951），是否曾聽過他的音樂被完美地演奏過。他回答

說：「有的，就在這首曲子首次在我腦海中響起時。」

好萊塢的電影創作常常讓我們對「編造」產生錯誤的印象——因爲我們看到的是電影人物臉上誇張的曲線、內心掙扎的痛苦，再加上聲光背景、音樂等相互夾雜，所共同烘托出的突出戲劇效果。但在現實生活中，「編造」並不是如此戲劇化。許多深具啓發性的發明在腦海中初現時，並沒有這些誇張的戲劇效果陪襯，更別提背景音樂了。戲劇效果並不是常規，而是例外。

結果先於過程

創造的過程具有各式各樣的面貌。有些最好的創造係來自最普通的經歷，有時「聖靈啓示的靈感」，卻只能創造出差強人意的作品。創造品的最後價值，與創造者在創造過程中的經歷，似乎並無絕對的關係。

在創造的導向中，最具震撼力的一個問題就是：「我想要什麼？」在創造的過程中，你隨時隨地可以問自己這個問題，並回答這個問題。

「我到底想要什麼？」是一個有關結果的問題。說得更明白一點就是，「我到底想要創造什麼樣的結果？」

「我如何得到我想要的？」是一個有關「過程」而非「結果」的問題。若是一開始

就問自己這個問題，你就會被它所設限。先問「過程」再問「結果」的話，將造成以後的創造結果直接受限於現在已知的創造過程。

在一八七八年愛廸生（Thomas Edison, 1847–1931）決定發明電燈時，電力能夠發光已經成爲眾所皆知的事實。在這之前，科學家們試圖找出一種不會在短時間內燃燒殆盡的物質。愛廸生於是開始閱讀許多相關的論文，據聞他曾在兩百多本的筆記簿上，寫滿了各式各樣的方程式與圖案。

在此之前的科學家都遵循一個相同的模式：尋找會降低電阻的物質，但都發現這些物質沒有一個能發出電光。愛迪生決定從相反的方向著手：「尋找會增加電阻的物質。」在試驗過無數的電阻材料後，他決定採用一種碳化原料，將它擺在真空燈泡內，於是就產生了現在眾所熟悉的電燈泡。愛迪生將焦點擺在他所想要創造的結果—電燈泡，所以他能夠在過程上大膽變化，直驅令人滿意的結果。

萊特是「有機建築」的創始者。在設計房子時，萊特的腦海裡首先出現他想要創造的結果：那就是適合人居的空間。

他認爲，房子不應該只是層層相疊的盒子，房間與房間之間不應該只是靠陰暗的通道與門隔間相連起來。他主張房子應該是適合居住的整體空間。

一旦將焦點擺在想要創造的居住空間上，萊特就能接受許多嶄新的設計理念，而這

些設計理念是傳統設計師想像不到的。在萊特所設計的房子中，我們看到廚房蛻變成吸引人的地方；客廳和餐廳合併；地板提供了起居空間；平台、陽台和窗戶的交錯，使得房子內外連成一氣；整扇的落地窗讓陽光直接灑落室內；漸傾漸斜的屋頂加上寬廣的屋簷，創造了一種空間感，及與大自然相融的和諧感。

跟著直覺走

當萊特強調的是所要創造的結果時，「如何」的問題很自然地就解決了。他並不把自己的理念和創造過程局限於標準程序。因爲他對於所要的結果已了然於心，當然能夠創造出特定的過程來達成此一結果。如果我們在「什麼」問題之前就先問「如何」的問題，那麼創造的結果勢必受到現有創造過程的局限。

藝術家最能夠了解強調結果的必要性。先鋒派女作家斯泰因（Gertrude Stein, 1874—1946）曾經向一羣年輕作家表示：「你必須知道自己想要得到什麼，然後讓那結果指引你。如果你認爲偏離了軌道，也不要退縮，或許那就是你直覺裡想要去的地方。如果你退縮了，然後想盡辦法回到原處，你很可能從此一蹶不振。」

一旦過程占據了你的注意力，日後能夠採取的行動就會受到限制，創造的可能性亦將大打折扣。

二十世紀最有創造性且影響最深遠的西班牙藝術家畢卡索（Pablo Picasso, 1881–1973）曾經用下面的話，鼓勵一羣年輕畫家接受新的事物、新的觀念，而不只是墨守成規而已：

> 除了少數畫家能為他們的繪畫開創新視野外，今天的青年人完全不知道何去何從。他們不知道研究我們的作品，以便能夠向我們提出挑戰，他們只是抄襲舊日的風格。但整個世界是開放的，許多事情都尚待完成。為何要無望地攀附著那已經完成階段使命的事物？我們已為繪畫風格樹起了里程碑，卻看不到一位年輕人為自己的創作風格努力。我們從未聽過人類必須不斷地重複一件事物。「重複」違反人類向前邁進的自然法則。

過早注意創造過程，會限制和妨礙創造的效益。

傳統教育制度強調的是過程，它不會在意學生時代的你想要的生命結果。它會灌輸你一個觀念：學習重在過程。於是學生應該學數學、學寫符合文法的句子及研究報告、學作生化實驗、學會在公眾面前演講、偶而還要會寫一兩首詩。

這其中所隱含的假設是，一旦你在這些過程裡優游自在後，你想要的結果自然就會浮現。所以很少有教育工作者會問學生這個問題：「生命裡你想要的是什麼？」

沒錯，小孩子在十幾二十歲時，常會被問到：「你長大後想要做什麼？」但這些答案通常都會打些折扣。同樣地，青少年也會面臨同樣的問題：「離開學校後你想要做什麼？」

由於這羣年輕朋友沒有學過創造性過程，遇到這類問題時，難免覺得有些茫然。以他們的觀點，生活只不過是在眾多無可奈何的選擇中作一抉擇罷了。

令人悔不當初的性向測驗

傳統的教育制度以性向取代未來意願。對許多人而言，高中時的性向測驗若做得不錯，就表示有悲劇要發生了。因爲傳統的性向輔導，就是據此協助學生找出可能的專長，然後依此特殊性向規畫他們未來的生涯。

許多漫無目標追隨這項建議的人，在成爲醫師、律師、工程師、會計師的二、三十年後，卻很失望地發現，他們對目前這份職業一點也不關心，一點也不在乎。但他們的生活重心卻必須花在十五、六歲時湊巧發生興趣的科目上。

我認識幾位波士頓交響樂團的團員，他們對於在交響樂團內演奏，感到厭煩透了，但是整個生活又必須在這樣的工作上打轉。一位表現極爲傑出的音樂家告訴我說：「我實在不想在交響樂團裡演奏，但這是我唯一懂得該怎麼做的事情。」

水到渠成的眾多發明

在創造導向中，當你在回答：「我想要創造什麼？」之時，你想要創造的東西是否可能實現，仍是未定之數。但就歷史來看，許多創造在醞釀之際，誰也沒有想到它真的可行。

在麻醉藥發明之前，醫生們堅信無痛手術是不可能的。一八三九年威爾普醫生（Dr. Alfred Velpeau）說：「在外科手術中要免除疼痛，是不切實際的幻想。在外科手術中，手術刀與痛苦是絕對相關的兩個字眼。我們只有調整自己，才能因應這樣的結果。」

在飛機發明之前，科學家認為飛行是不可能的。著名的天文學家紐康（Simon Newcomb, 1835–1909）就一度表示，他已經在邏輯上證明飛行是完全不可能的。他寫道：「就目前已知的材料、機械以及自然力來看，絕對無法組成一個實用的機器，可以讓人類在空中飛行一段長距離。我認為這項事實和其他物理現象一樣確實可信。」可笑的是，紐康講完這段話不久，同年萊特兄弟（the Wright brothers）就開始了人類的首次飛行。

許多科學家也都相信原子是不可能分裂的，原子彈的構想完全是無稽之談。海軍將

領萊希（William D. Leahy, 1875–1959）在一九四五年，就美國的原子彈計畫向杜魯門總統（President Truman）表示，「這真是再愚蠢不過的事情了。」他說：「我以爆破專家的身分肯定地說，這個炸彈絕不會爆炸的。」

拿破侖（Napoleon）堅信蒸汽機的構想是天方夜譚，並把這樣的看法斬釘截鐵地告訴蒸汽機的發明人富爾頓（Robert Fulton, 1765–1815）。他對富爾頓大驚小怪地說：「你說什麼？先生，你要在甲板下生起一團火，讓船隻能夠乘風破浪地航行？對不起，我可沒有時間聽你胡扯！」

但事實是，當一項構想隱然成形時，創造的過程就會自然地形成以達此一目標。也就是說，在創造的導向中，創造的過程就是在過程中漸漸成形的。

別讓公式上身

生活中常見的一個通則就是，試圖了解每件事物背後運作的公式。一旦通曉，你就會始終都知道該如何因應。從反抗—順應導向的人來看，此一觀點非常吸引人。因爲理論上來說，有「公式在身」後，你就可以正確地針對環境予以回應。不幸的是，公式只能讓你應付熟悉的狀況。即使你真的有能力掌握熟悉的狀況，也不過像一隻訓練有素的老鼠在迷宮中亂竄而已。

從創造導向的人來看，有關創造過程的唯一通則就是：「胸無通則」。創造過程應始終爲創造結果所用。如此一來，新的結果便可能需要完全不同的創造過程，才能盡其功，將自己限制在原有的創造過程中，只會封殺原創性。

畫家比爾（Jack Beal）亦持相同的看法，他說：

> 我一直嘗試對色彩的問題視而不見；嘗試以直覺來處理色彩；試圖不去了解冷暖色的意義和基本色彩是什麼。縱然我也知道一些色彩的原則，但我一直試圖讓色彩很自然地配合我的繪畫主題。

據說萊特從來不受制於格式，即使是自己創造的格式。二十世紀的藝術史中，類似的例子不勝枚舉。有些藝術家因爲原先採用的特殊創造過程，吸引了不少門徒，後來卻又因採用了另一套完全不同的創造過程，而使得這般信徒感到驚訝不已。

勳伯格和斯特拉文斯基（Igor Stravinsky, 1882–1971）是二十世紀初葉最重要的兩位音樂人物。勳伯格是無音調（atonal）音樂的創始者。斯特拉文斯基則專精於音調（tonal）音樂，被視爲是新古典樂者。這兩位樂壇上的巨人很自然地形成了兩股流派。「門生」競相發表理論，闡述到底誰才是真正未來音樂的主流。兩派人馬相互攻

詰，好友反目成仇。許多人甚至因爲觀點的不同而彼此不再交談。但這些爭論對於真正偉大的作曲家似乎毫無影響。

勳伯格和斯特拉文斯基並非墨守成規的教條主義者。斯特拉文斯基最後運用了由勳伯格所發明的十二音調技巧，創造了無音調音樂。而勳伯格也編寫了一段C大調的音調音樂，雙雙讓他們的門徒震驚不已。

對他們兩人而言，音樂創作的重點並不是在過程上爭勝，而是在如何藝術化表達自己的音樂憧憬。

讓過程隨機應變

學習的過程已成爲社會上普遍認同的回應方式。這個社會充滿了各種強調過程的課程，例如：如何減肥、長頭髮、健身、建立羅曼蒂克的友誼、戒菸、穿著體面、舒緩壓力、增進媚力、解析夢、開放心靈等，不勝枚舉。這是一個充滿驚奇的年代，幾乎任何事物都觸手可及。但是人們用來決定自己未來方向的標準，卻常決定於過程而非結果。

這種觀點對於創造者是不可思議的。真正在進行創造時，過程只不過是扮演功能性的角色罷了。我們沒有義務、也沒有必要堅持運用同一個過程。過程是隨機應變的，主要的功能只是爲達成目的而已。

在「結果」的範圍內，讓過程自然形成，這才是最好的狀況。以現有的過程限制達成目標的方式，是不智之舉。當結果首次浮現腦海時，即使你已成竹在胸，如何達成這個目標仍然是未定之數。



第六章

爲何心想事難成？

每個人生命中最常見的結構性衝突，

是由兩種相互競爭的張力紓解系統建構而成。

一種系統是建構在個人的欲望上。

另一種則建構在一種個人欲望無法實現的信念上。

在某些生命結構中，你會發現最好走的路（即阻力最小之路）彎彎曲曲，但在其他的生命結構裡，卻又是筆直前進。崎嶇不平的生命結構將形成一個不斷重複的模式。一會兒你發現自己正朝著想要的事物前進，一會兒又發現自己正慢慢遠離。忽近忽遠正是這個模式的特性。

在一個筆直前進的生命結構中，阻力最小之路將朝著最後的目標邁進。創造過程的一個重要技能就是，構築一個有利於創造的穩定結構，以協助你達成最後的目標。

張力—紓解系統

自然界的基本法則之一是：張力自然會尋求紓解之道。從蜘蛛網到人體，從宇宙的形成到陸地的飄離，從鐘擺的擺動到發條玩具的動作，我們都可以看到「張力—紓解」的系統在發生作用。

在自然界或人類生活中，存在著簡單型和複雜型的張力—紓解系統，不但影響事物的改變，而且還影響事物的改變方式。

最簡單的張力—紓解系統是，在一個結構中只存在著單一的張力，整個結構趨向於紓解此一張力。譬如：將橡皮圈拉緊，整個橡皮圈就傾向於回復原狀，以紓解橡皮圈內的張力。而受擠壓的彈簧圈也傾向於彈回原狀，以釋放出張力。

日常會話也不乏張力—紓解的系統。「你好嗎？」這樣一個簡單的問題，其中隱含的結構傾向就是要你回答這個問題。因爲這個問題已造成某種張力，而問題的答案將可紓解此張力，這就是所謂的前置—結果語法（antecedent—consequential phrase）。這在語言以及仰賴語言的思想邏輯中，是最自然的語法。這些語法的型態可能是「問題—答案」或「敘述—評語」或「敘述—質疑」：

「瑪莎和你去吃了晚餐嗎？」（張力）

「是的。」（紓解之道）

「我想他們的提議是無法接受的。」（張力）

「我也這麼認爲。」（紓解之道）

有時候紓解之道會造成新的張力，於是又需尋求新的紓解之道。但整體看來，這種模式仍然屬於簡單型的張力紓解系統，如：

「昨天我們家來了三位客人。」（張力）

「是誰？」（紓解之道和引發的新張力）

「約翰、愛琳和布奇。」（紓解之道）

「誰是布奇？」（張力）

「約翰和愛琳養的狗。」（紓解之道）

當張力存在時，阻力最小之路將引領我們尋求紓解之道。上述的例子很容易解決。即使答案是「我不知道」，整個結構中的張力仍可獲得紓解。

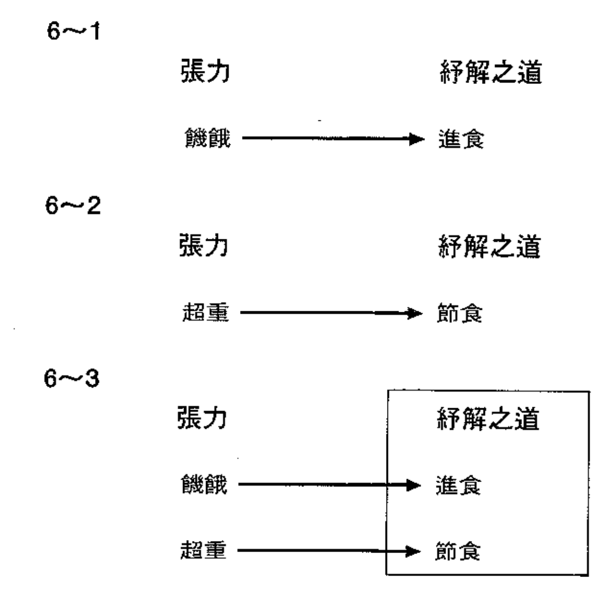
日常生活中，當你肚子餓時，一個簡單型的張力紓解系統就形成了。饑餓造成張力。當你進食後，張力便獲得紓解。同樣地，口渴也會造成張力。當你喝水後，張力就不存在了。

當不同的張力紓解系統彼此間互相牽扯時，就會出現相互競爭的局面，從而產生結構上的衝突傾向。例如：當一個張力紓解系統趨向於紓解時，另一個張力紓解系統便會趨向於更緊張的狀態；如此一來，整個結構又掉過頭來，傾向於紓解第二個系統的張力。但此一現象卻加強了第一個系統的張力。由於這種相互競爭的局面，使得整個結構搖擺不定。這種衝突係導因於結構，我們稱之爲結構性衝突（structural conflict）。

結構性衝突

結構性衝突係來自兩個相互競爭的簡單型張力紓解系統。譬如：肚子餓了（張力），自然就會想吃點東西（紓解之道）以紓解此一張力（見圖6～1）。

假若你已超重，你可能會選擇節食，以達到心目中的理想體重。於是，此時又形成了另一種不同的張力紓解系統：體重超重，結構傾向就是要採取行動，亦即節食，以紓

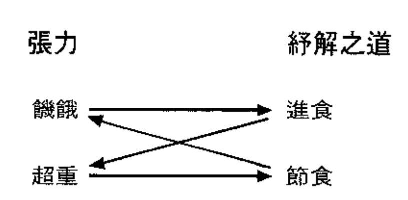


解體重超重所造成的張力（見圖6～2）。

「饑餓—進食」的簡單型張力紓解系統，以及「超重—節食」的簡單型張力紓解系統，兩者之間相互關聯卻又彼此衝突。你無法同時紓解這兩種張力，亦即你不能既進食又節食（見圖6～3）。

試圖要紓解其中之一時，必然會否決另一種系統，升高該系統的張力。不進食，你將愈來愈餓，使得「饑餓—進食」系統中的張力升高。此一系統中阻力最小之路就是進食。所以你進食，結果體重卻

6～4



增加了，造成「超重—節食」系統中的張力升高。此時你自然傾向於節食。但一旦如此你又覺得飢腸轆轆，於是又轉回到「饑餓—進食」的系統。

這兩種簡單的張力紓解系統形成了複雜的關係。紓解之道的兩個重點無法同時並存，亦即你不能同時進食與節食（見圖6～4）。

你也無法按照順序紓解這兩種系統中的張力，因爲紓解其中之一，勢必會升高另一系統中的張力。

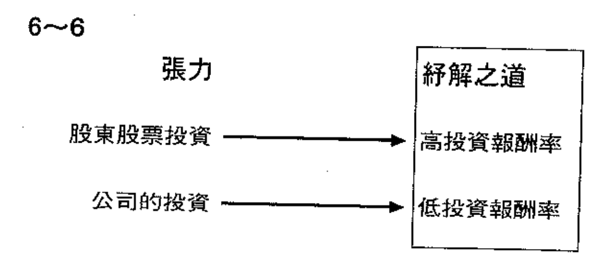
就表層行爲的觀點來看，許多節食者所採取的行動是期盼達到減肥的效果。但從底層結構的觀點來看，節食者的行動是要解決結構性的衝突。但由於結構相互作用的關係，節食者雖然能暫時性地減輕重量，阻力最小之路仍會引導他們回復到原來的體重。但一旦再度超重後，長期而言，阻力最小之路又將引導他們進行節食。

結構性衝突的例子也在許多大公司裡層出不窮。這些公司需要做研發、設立新工廠、開發新市場的投資。投資的目的是

6～5

張力		紓解之道
公司的投資	→	低回收利潤

6～6



爲了長期發展。當公司投注金錢在這些投資上時，初期的利潤雖不高，但總希望終究可以獲得較高的利潤。如此一來，初期的回收利潤便可能顯得微不足道（見圖6～5）。

投資的資金來自股東，股東買股票是希望得到高投資報酬率。而公司關心的是擴張後的經營能力，以及長期的獲利率。但其初期的結果卻造成股東投資報酬率降低（見圖6～6）。

此時整個投資行爲即呈現搖擺不定的狀態。投資者著眼於投資報酬率，於是願意購買股票，將金錢投注到公司。而公司主管注重的卻

是長期的成長，於是將錢投資其上，不料卻造成短期利潤暫時降低，公司股票的吸引力也跟著降低。當公司籌措資金的能力大打折扣後，公司只好將焦點移注到籌措新資金上。爲了再度吸引投資者，只好減少投資以呈現較高的獲利率。

這種反覆擺盪的結構型態，使得許多跨國企業無法制訂有效的長期經營策略。許多有類似問題的公司也經常面臨被併購的危險、研發落後，或是來自其他未遭此結構衝突公司的激烈競爭。

為何行為反覆擺盪

在這種結構中，必然會從一種張力紓解系統，轉換到另一種張力紓解系統。我們可以將此情形稱之爲「主導系統的轉移」（shift of dominance）。主導系統的轉移造成了行爲上的反覆擺盪，而其背後作用的力量卻不甚明顯。於是節食者有時候也會奇怪，爲什麼有時候比較容易節食，有時候一張嘴卻不聽使喚。若無法了解結構性衝突的作用，你將對實際發生的事情感到迷惑。就表面來看，節食者控制自己的飲食習慣，試圖減輕重量，但最後還是失敗。問題到底出在哪裡？是缺少自我控制，自我紀律不夠，自我懷恨，自暴自棄，缺少意志力和決心，還是性生活不圓滿？

其實反覆擺盪是因爲這個結構的特性。反覆擺盪只是該結構運作下的必然結果。那

些採取行動以解決結構性衝突的人，其行動往往著眼於行為的表層，例如：無法成功節食的這個表面事實。節食者無法了解自己正處於反覆擺盪的結構中，所採取的任何行動只會強化其底層結構，最後仍不可避免地導致無助與無力。

節食經常失敗的一個原因是，節食的措施只不過是用來抑制作用中的結構目前行為的傾向。結構的某一部分雖然藉由節食的措施暫時獲得控制，其他的部分（因饑餓而想進食的欲望）則增加了優勢地位以補償受控部分的缺損。換句話說，當你在結構的某一部分施加壓力時，結構的其他部分就會反彈。就系統動力學（system dynamics）而言，這可稱為補償性回饋（compensating feedback）。

潛意識的攔阻

每個人生命中最常見的結構性衝突，是由兩種相互競爭的張力紓解系統建構而成。一種系統是建構在個人的欲望上。另一種則建構在一種個人欲望無法實現的信念上。

直覺裡，你可能不知道自己有此信念。你為何堅信自己無法擁有心之所欲？這是因為物質世界中難免有些缺憾。在成長過程中，你必須學著了解這些缺憾。有些缺憾是「實際上的不可能」。例如：時間只往一個方向移動——前進。時光不會倒流，人無法返老還童。這種不可能性是物質世界的本質，你必須接受。若無法了解時間的這項本

質，你很難在這個世界上立足。

物質世界的另一個缺憾是，任何事情有開始，就有結束。這對宇宙眾星球和人類來說，都是正確無誤的。在自然界裡，有些事件具有「不可避免性」，例如：生死循環。任何事物誕生後，不可避免地終將走向滅亡。

從小，我們就學會了解我們周遭的限制是什麼。因此，教導兒童認識攸關他們生存的限制，基本上並沒有錯，但這種學習過程經常流於籠統。從小就有人告訴我們，不能做某些事情，或是擁有某些事物，於是我們很自然地以爲我們無法擁有心中想要的東西。而一旦我們得到我們想要的東西時，我們又會認爲這並非出於自己努力的結果。但是失敗的經驗，卻一再讓我們認爲無法達成目標是天經地義的事。這種假設慢慢地變成一種潛意識裡的信念，深深地影響我們的生活卻沒有被發現。

在必然性之中，仍有些事件並非絕對必然。

雖然時間是向前進的，但在這向前進的動能中，仍有許多事情是懸而未決的。你的選擇、你的創造，以及你生活的環境，並不是早已決定好的。你可以作較佳的選擇。你所作的選擇會產生結果，創造過程裡有一部分就是要你學習如何抉擇，以產生自己所偏好的結果。還有，當你創造時，你所採取的行動就不是絕對必然的，而是不固定的、開放的，依情況而定。

6～7

張力		紓解之道
渴望	──→	擁有渴望的結果

6～8

張力		紓解之道
信念	──→	無法擁有渴望的結果

產生欲望也是生命結構的一個傾向。像是我們渴望呼吸，渴望溫暖和物質。一言以蔽之，生命本身就是一種渴望。我們當然也有超出人類基本需求的渴望，如：探索、發展和創造的渴望。

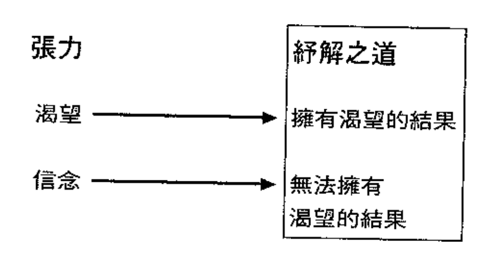
人們想創造自己所最關心的事物，但同時又相信自己無法擁有自己想要的事物。這種人類的困境其實就是一種結構性衝突。

渴望造成了一種張力，擁有所要的東西才能紓解此一張力（見圖6～7）。

堅信自己無法擁有所欲，又造成另一種張力；真正無法擁有所欲，則紓解了此一張力（見圖6～8）。

這兩種張力紓解系統放在一起，則形成了結構性衝突，因爲這兩種紓解之道是

6～9



相互牴觸的（見圖6～9）。

以下我們就稍事說明這種衝突性結構是如何運作的。

想像你正站在一個房間前後牆的中間。想像你所渴望的結果是寫在前面的那座牆上，若你朝著前牆走去，表示你已朝著所渴望的事物向前邁進。

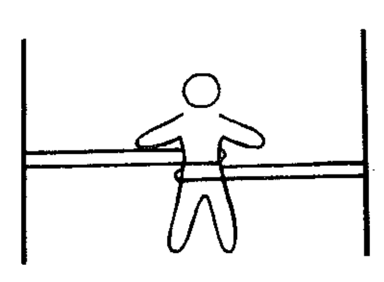
後面那座牆則代表著你無法擁有渴望事物的信念。向後牆走去，代表著你已遠離自己渴望的事物。

想像你的腰上正纏著兩條巨大的橡皮圈。其中一條橡皮圈可以將你拉向前牆，代表著「渴望」的張力紓解系統。

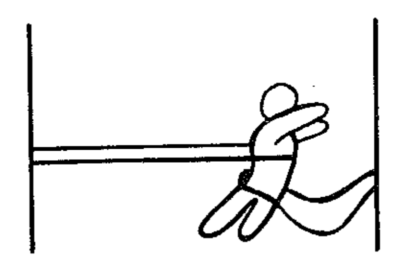
第二條橡皮圈會將你拉向後牆，代表著「無法擁有渴望事物信念」的張力紓解系統（見圖6～10）。

現在想像當你走向前牆時，橡皮圈會發生什麼變化？顯然前牆那條橡皮圈會鬆弛，但在此同時，

6～10



6～11



後牆的那條橡皮圈則會拉得更緊。當你快接近前牆時，哪一方面承受的張力較大？阻力最小之路又朝哪一個方向去？對你而言，往哪個方向走會好走些（見圖6～11）？

顯然地，此時阻力最小之路是朝後牆那個方向去。換言之，當你朝自己所欲的道路邁進時，愈接近目標，腳步愈艱難。即便到達目的地，創造了自己所要的結果，但想在此目標上多逗留一會兒也都是困難重重。此時往相反的方向走去，反而容易得多。在自然界，能量一定是朝最容易流動的方向流去，而人類也必須依循此一法則。遲早你必須朝著相反的方向走去。你之所以如此做，並非由於你具有自暴自棄的本能，或由於你是個失敗主義者，而是因爲你正追循著阻力最小之路在行進。

現在想像當你朝後牆走去以紓解當下的張力時，又會發生什麼事情。一旦你背離自己想要的結

果後，主導系統就開始轉移了。原先緊繃的橡皮圈現在慢慢鬆開，但原先鬆弛的橡皮圈則逐漸增加張力（見圖6～12）。

顯然阻力最小之路現在又朝回前牆，也就是你原先所想要的結果。長期來看，你將不可避免地在這兩點之間來來去去、反反覆覆。這種轉移可能只需幾分鐘，也可能需時好幾年。通常這種反覆擺盪需時較長的，在一開始時很難被察覺。

6～12

雖然每個人針對這種情況所採取的對策會有所不同，但基本行爲模式都是相同的，不管他（她）所持的欲望是什麼。任何渴望都可能被其他的渴望所取代，但是反覆擺盪的狀態仍會持續下去。

洗腦無益，無欲亦欲

乍看之下，似乎只要打破這兩個張力紓解系統其中之一，就可以輕易地「解決」結構性衝突。一種「解決方法」就是，將「無法擁有所欲」的信念轉變成「能夠擁有所欲」的信念。改變信念的方式很多，但在此一結構中都將注定失敗。假設你在前牆換上

了此一積極的新信念：「我可擁有我想要的，」改變的新信念將成爲你的新欲望。當你朝前牆邁進，亦即一步一步地實現你的新信念時，「無法擁有所欲」的張力紓解系統又慢慢占了上風。此時無論你是如何真誠、如何積極地對自己下功夫洗腦，要你相信自己「無法擁有所欲」，將比要你相信自己「能夠擁有所欲」來得容易多了。

另一種解決結構性衝突的「方法」，就是放棄你的欲望。這種作法可能是誤解了東方哲理：「欲望讓你受苦受難，若能放棄欲望，你將不再痛苦。」如果嘗試放棄所有的欲望，那麼放棄欲望將成爲你新的欲望。愈接近「無欲」的目標，結構傾向失敗的可能性愈高。而且隱含在「放棄欲望」信念中的，往往是所謂的精神目標，例如：追求靈命的頓悟，渴慕到達極樂世界，或力求從「現實的幻像中」解脫出來。這些目標與結構中的其他目標並無二致。它們仍將構成如假包換的張力紓解系統。

欲望是一種想要改變、形成與重整的傾向。「放棄欲望」的意念也是一種欲望，與我們所居住的宇宙本質正好符合。有些欲望可能一輩子也無法實現，沒有欲望的欲望正是如此。擁有這個欲望與宇宙的法則符合，但要實現這個欲望卻不可能。

結構性衝突無解！

結構性衝突是無解的，想要同時、或先後解決相互抵觸的兩個系統，將徒勞無益。

結構性衝突與情緒上的衝突有所不同。情緒性衝突主要發生在情感層面，其型態不外是焦慮、困惑、沮喪或矛盾，諸如：對同一人既愛且恨。結構性衝突則作用在更深一層的生命導向層面。它也會產生類似的情緒，甚至產生涵蓋面更廣的其他情緒，諸如：內在的平安、極度的喜樂，乃至厭惡、沮喪以及哀傷。你的情緒通常來自你身處的結構。如果你爲了避開不想要的情緒，或培養想要的情緒，而採取一些行動，其實並不能改變產生那些情緒的結構。因此，這些行動往往沒什麼效用。

事實上，試圖解決結構性衝突，也可視爲一種結構性傾向。即使明知其不可爲，不斷嘗試解決結構性衝突，仍是很自然的事情。

人類學習飛行的早期，許多飛行設計器從來沒有離開地面過。或許你也曾看過許多類似的機器，雖然上面綁了層層機翼，快速地在跑道上滑行，最後卻一頭栽在地面上。這種機器一方面可能惹來圍觀羣眾的會心一笑，另一方面他們看到這個機器在跑道上猛揮機翼，卻始終無法離開地面一步時，心情也可能沉重得如千斤重擔。因爲這些機器是爲飛行而設計的，但是設計的結構出了毛病，使得飛行變成不可能。

人們經常滿懷著希望，試圖擺脫結構性衝突，結果卻大失所望。這類結構的本質是：你爲了解決結構性衝突所採取的任何行動，只會強化原有的限制及結構本身。

更新結構，方為上策

既然這類衝突是屬於結構性的，那麼唯有改變生命的底層結構，才有辦法作任何實際與持續的改變。但任何試圖從結構內部去改變結構本身的作法，終將走上失敗一途。由於結構的作用，阻力最小之路將促使你採取無效的行動，並藉由這些行動讓衝突愈陷愈深。事實上，假若你正處於結構性衝突當中，你一定會想出新策略，以補償結構力有未逮之處，並促成最後的解決方法。

創造的本質會產生另一種完全不同的結構。但創造並不是結構性衝突的解決方法。它與結構性衝突毫無關連。它並不會反覆擺盪。在我們開始探索創造過程時，你會先學到如何建構這樣一個可支持你去創造的結構。

在我們探究創造導向的結構之前，必須先進一步探討補償性策略，這是人們用來解決無解的結構性衝突的。這些策略在人類生活中已經根深柢固，我們必須了解這些策略的內容，以及這些策略爲什麼不適合創造自己所欲。如此就可以更清楚地看出：處於結構性衝突中的反覆擺盪結構，與創造性過程中穩定紓解的結構之間，究竟存在著什麼樣的差異。

第七章

罔效的各種藥石

在衝突性的結構中，由於阻力最小之路
很自然地使你遠離所渴望的結果，
於是你也很自然地會發展出某些策略，以謀補救。
這些策略不但會阻礙真正的創造，
還會加強原有的結構性衝突，
並造成反覆擺盪的型態。

我們剛討論過，結構性衝突會造成反覆擺盪的局面，無法讓人達成所想要的最後結果。於是人們很自然地想出「補償性策略」（compensating strategies），以應付這種不當的局面。這些補償性策略是如何形成的？補償性策略的發展相當微妙，通常是循序漸進的，有時候連自己都無法察覺到。

方向盤打右

假設車子的前輪失去了平衡，向左稍微彎了點，你可能會採取一種補償性策略，將方向盤稍微打向右，以保持車子向前直行。如果車子向左轉的傾向是慢慢形成的，你的補償性策略自然也是暗地裡形成的。你甚至無法察覺到，方向盤向右轉的習慣是爲了補償車子前輪的失去平衡。

一旦車輪經過定位矯正後，你將方向盤打向右方的補償性策略，就不再具有任何效用。於是，你不再需要採取補償性策略，因爲整個結構已經改變。間接地，結構的改變造成你行爲上的改變。

同樣地，當你從一個反覆擺盪的結構移轉到一個穩定紓解的結構時，你很自然地會改變一些行爲習慣。

在影響行爲的底層結構尚未改變前，就急著改變自己的行爲，長期而言，一定不會

成功。這是因爲結構決定行爲，而不是行爲決定結構。

假設有一天朋友坐你的車，注意到你有將方向盤向右打的習慣，但是朋友並不知道車子前輪有些毛病，於是指出你的行爲偏差，並建議你稍事修正：「方向盤別偏右，打直。」

如果接受建議，可能會暫時改正你的習慣，但是爲了能讓車子筆直前進，最後你仍會將方向盤向右打。

朋友彼此之間的建議很少能夠奏效，因爲這些建議只是爲了改變補償性策略；他們並不了解造成這些補償性策略的底層結構。

三種補償性策略

爲了補償「結構性衝突」無法解決的缺憾，我們常採取三種主要的策略。這三種策略分別是「留在可容忍衝突範圍」(staying within an area of tolerable conflict)，「衝突操縱」(conflict manipulation)，以及「意志力操縱」(willpower manipulation)。

如果你身處結構性衝突中，雖然可能暫時達到你的願望，但卻愈來愈難保持這個成果。舉例而言，偉大的愛情，倒頭來卻造成痛苦的關係；理想的工作機會，倒頭來卻教人失望透頂；企業的成功，倒頭來卻導致失敗。

在衝突性的結構中，由於阻力最小之路很自然地使你遠離所渴望的結果，於是你也很自然地會發展出某些策略，以謀補救。這些策略不但會阻礙真正的創造，還會加強原有的結構性衝突，並造成反覆擺盪的型態。但在人類社會以及日常生活中，這些補償性策略卻到處可見。

可容忍衝突範圍

常見的策略之一就是，儘量減低反覆擺盪的幅度。結構性衝突的結構會產生一個目標，這個目標並不是爲了打敗你，也不是要讓你受苦受難。事實上，這個結構的目標和你毫無瓜葛。這個目標就是尋求平衡。它純然是結構本身造成的，拿前一章所引用的橡皮圈例子來說，橡皮圈結構的目標就是，讓兩條橡皮圈擁有等量的張力。反覆擺盪的型態之所以產生，是因爲結構兩邊的張力不等所致。

在兩條橡皮圈之間有一個平衡點，可以使雙方的張力相同。但由於兩個張力紓解系統的自然運作結果，想維持此一平衡點，幾乎不太可能。有時是個人的欲望，有時又是個人以爲自己做不到的信念，造成整個系統無法維持平衡。

兩個系統之間的差異愈大，反覆擺盪的現象愈嚴重。如果你能減少反覆擺盪的程度，就能減少不舒適的感受。

反覆擺盪的結構，也讓情緒跟著產生上上下下的變化。反覆擺盪的情況愈嚴重，情緒愈像雲霄飛車般起起落落、忽高忽低。許多人不喜歡這種上上下下的情緒，所以採取策略以減少衝擊。於是他們選擇停留在一個範圍內，使自已能忍受系統震盪所造成的起伏不定的情緒。在這個可忍受衝突的範圍內，反覆擺盪的型態仍然持續，但力量已逐漸減弱（見圖7～1）。

五〇年代的人曾給我們一個這樣的訊息：「不要在船上搖來搖去」（Don't rock the boat）。採取這種策略的人經常逃避改變。當面臨挑戰時，這種人就會試圖躲得遠遠的，以使改變儘可能不會發生。

7～1

得過且過

是什麼決定了事情發展方向的轉折點？由於每個人的忍受程度不同，方向轉折點自然也因人而異。方向轉折點表示你對衝突所能忍受的最大範圍。你只要跨出這個範圍一步，將會感到極端地不舒適。因此在到達忍受範圍的最大限度之前，很自然地就會往另外一個方向轉

移。

採取這種策略的人，其行爲將限制自己的期望以期減少損失。許多組織機構都鼓勵員工採取這種策略。公司的組織愈大，這種策略成爲行爲標準模式的可能性也愈大。在這類組織機構裡，員工總會在有意無意之間聽到這類訊息：「別興風作浪。」

這些機構並不是有意或心存惡意地要阻礙創造力與期望，但所作所爲卻又難辭其咎。結構性衝突迫使你採取可忍受衝突範圍的策略，這項策略又造成了儘量減少風險的「務實」行爲。可預測性與確定性的價值在此獲得肯定，但結果是妨礙了創造力與日後更偉大的成就。

這種策略不但常見於大型組織機構，在日常生活中亦比比皆是。減少風險，限制期望，將自己歸入整個社會所倡導的平庸之道。生活對這些人如同雞肋：「食之無味，棄之可惜。」

衝突操縱

由於結構性衝突的不可解決性，人們經常傾向於採取愈來愈少的行動。一個常見的結果是，人們發現自己唯有在壓力臨頭時，才會採取行動。於是漸漸發展出一種策略：提高壓力，以迫使自己採取行動。通常他們也會將這種策略應用到其他人身上。在這種

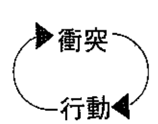
策略中，你讓自己以爲若不採取行動，將會有負面的結果產生，並且以此激勵了自己或他人起而行。

衝突操縱的策略，一定是依循下列兩個步驟：

一、強化衝突——強調若不採取行動，將產生負面效果，以達成強化衝突的目的。

二、採取可減少壓力的行動——防止不想要的結果發生，以達成減少壓力的目的。（見圖7～2）

7～2

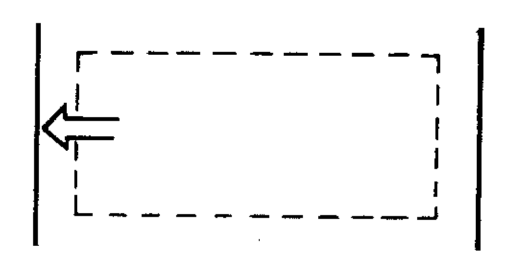


採取這種策略的人並不是爲了創造自己所欲，而僅是爲了減少負面效果所造成的壓力。譬如：爲了避免競爭對手搶去市場，大公司常會採取新的計畫以占有市場；當長期雇用的可能性亮起紅燈時，員工常會在工作上力求表現；當統計數字顯示抽菸與肺癌有相當關聯時，老菸槍可能會決定戒菸。

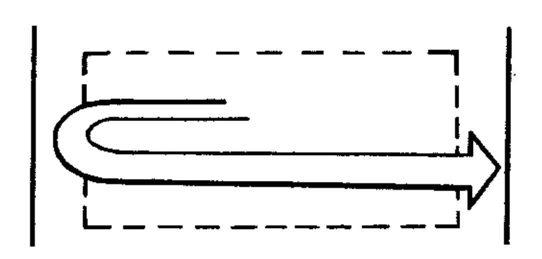
先發制人

在這個衝突結構中，衝突操縱的策略將在你的腦海中，製造可忍受衝突範圍以外的負面結果景象（見圖7～3）。

7～3



7～4

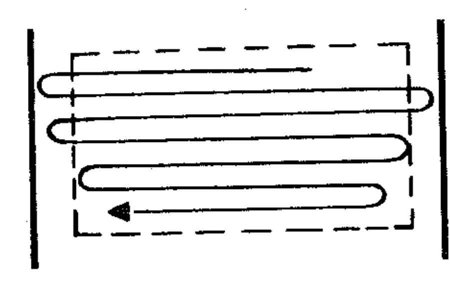


這個動作會持續到內在的衝突感瀕臨至一個轉折點。亦即憂慮升高，關切加深，大難似乎就在眼前。你的注意力將集中在當下的問題，以及不採取行動的潛在後果。從結構上來說，欲望的張力紓解系統將愈來愈主導整個結構的方向。

於是結構開始發揮補償性作用，促使當事人朝相反的方向，採取以利達成目標的行動（見圖7～4）。

就這一點來看，衝突操縱的策略似乎發揮作用了。當事人已朝目標採取行動，

7~5



並且有可能獲致短期的成果。整個結構成功地完成了一次主導系統的轉移。但此時，「無法擁有自己所欲」的張力紓解系統又再度上場。阻力最小之路不久即引領你逐漸漂離原目標。

原來對自己施加壓力以採取行動的人，此時又會因採取行動而減輕壓力。造成採取行動的動力也將跟著減少。如此一來，爲使壓力持續，便走回頭路，相信自己辦不到。過了一段時間，大幅擺盪將逐漸舒緩，採取的行動也將逐漸朝向中性化。所有的動作又回到可忍受衝突的範圍內（見圖7~5）。長期下來，這種策略將以兩種方式增強你的無力感。第一，這種策略本身強調，力量存在於你想要避免的環境當中。第二，這種策略讓你知道，無論你如何努力，你所達成的都無法持久。

在第三章討論解決問題時談到，爲了減輕問題的嚴重性所採取的行動，將舒緩問題的嚴重性，但也將減少未來的行動性。「問題解決」正是衝突操縱策略的最佳

例子。

我曾經參加一項名爲「創造和平」（Creating Peace）的研討會。「社會責任醫師協會」（Physicians for Social Responsibility）的創始人凱蒂柯特（Helen Caldicott）是主講人之一。她非常擅長在會議廳中製造一種憂慮、大難當頭和痛苦的氣氛。她繪影繪形地描述當原子彈爆炸時，人體肌膚會產生什麼樣的病變。接著，她又提到大屠殺、饑荒、輻射感染、大氣的變化，以及星球的毀滅等等，無一不怵目驚心。演說時，她那平淡無奇的澳洲腔調，更令聽者感染到一股悲傷氣氛。於是整個會議廳逐漸熱絡起來，到處充斥著一股恐懼的氛圍。不待她演講結束，幾乎所有的聽眾都已準備採取行動。這項研討會原本準備以理性對抗核子戰爭的非理性。結果正好適得其反。因爲當烙在腦海中的恐怖印象變得愈深刻，人們也就愈顯得無助與無力。

以人爲力量挑起情緒並不是件新鮮事，它只是用來鼓動羣眾採取行動的一種操縱方式。但是這種方式只會造成履行「社會責任」者的內心產生更多的恐懼與無力感。久而久之，人們採取行動的能力將逐漸減弱。

核子武器確實存在。但我們是否應該視而不見呢？當然不是。但一個原本較安全的世界當初是如何浸染到這股恐懼氛圍的？換言之，這些武器當初是怎麼產生的？這是因爲鐵幕兩邊的軍事單位都是採取相同的衝突操縱策略。當權者不斷宣揚他方若控制整個

世界時，世界將產生什麼樣的恐怖景象，以遂行其窮兵黷武的政策。對兩地的民眾而言，他們的憂慮和凱蒂柯特的一樣深刻。但他們所採取的行動只是造成自己更多的無力感，以及更多的核子彈。

這類的思考邏輯是否真能拯救世界？反核子與贊成核子之間，在結構、型態以及模式上是否真有差異？

無力感倍增

經年累月在衝突操縱策略上花心思的人們，常會覺得自己愈來愈無助，愈來愈無力，採取行動的力量也愈來愈薄弱。當衝突本身成爲所採取行動的背後動力時，所採取的行動將永遠不會產生長期的創造。人類文明的未來若建構在衝突的基礎上，其結果必和今天的相去不遠。

衝突愈激烈，採取的行動也愈偏激。恐怖主義者就是採行衝突操縱的極端分子。這些人在恐怖的基礎上製造衝突，以迫使他人採取恐怖主義者所期望的行動，這種行爲通常會訴諸一些崇高的價值觀。

通常激烈的衝突會導致違反天性的行爲。像是母親擁有許多的子女時，這些子女就可以理當爲「主義、理想」而陣亡。一個母親的自然天性本是生育子女，讓子女活下

去，而不是任其死亡。但若衝突升高到某個程度時，母親的自然天性就有可能被擊垮。類似的悲劇在當今世界史上正不斷地上演著。

許多團體剛開始都懷有崇高理想，但最後都淪爲衝突操縱下的惡例。例如：「綠色和平」（Green Peace）組織近年來即採取此一策略。結果世人開始指控其祕密行動、蓄意破壞，以及惡意中傷的手段，使得一個原先倍受尊崇的組織聲譽毀於一旦。

另有許多人常在一篇好作品中，摻入操縱的策略而不自知。未來學家休斯敦（Jean Houston）即曾落入此一泥淖中。她提到：

> 我們正站在人類歷史的轉捩點；要生存的話，我們只有盡力扭轉生態和科技上的浩劫。除此之外，我們別無選擇。現在正是我們喚醒人類意識的時刻。

根據休斯敦女士的看法，如果不採取行動的話，人類將注定滅亡。她所提到的緊急事故、危機、浩劫，以及可能錯失的「人類歷史的轉捩點」，就是所謂的衝突。爲了減少衝突必須採取的行動就是，「盡力扭轉生態和科技上的浩劫」。若不這麼做呢？人類只有滅亡一途。

這裡的訊息相當明確。亦即採取適當的措施，否則將淪入罪惡的淵藪。若信以爲

真，勢必將採取行動以防止負面的影響，但真正的目標還是爲了緩和負面結果所造成的衝突。衝突一旦減緩，行動自然也將減少。這就是阻力最小之路的內涵：結構抵消了操縱的力量；大幅擺盪向某一端，必導致大幅擺盪向另一端，如此往返，振幅會逐漸減小；操縱最多只能帶來短期的影響。

濫用罪惡感

那會不會有罪惡感呢？罪惡感常被用作衝突的藉口，以迫使自己採取行動。心理學家梅（Rollo May）曾寫道：「如果不表達自己的原意，如果不傾聽自己的靈命，就是背叛了自己。」不傾聽自己就是背叛？不表達自己的原意就是背叛？人類的「自由意志」究竟出了什麼問題？爲什麼你有義務表達自己？當你因罪惡感而迫使自己採取某些行動時，你對自己的真誠度又有多少？這已非關選擇，而變成了一種壓迫。

同樣地，路加（Helen Luke）曾在《女性、地球和靈命》（*Woman, Earth and Spirit*）一書中寫道：

> 全心全意過獨特的生活方式是人類的功課。不是為了追求自我的改進，也不是為了拯救社會、世界，而是因為若要對自己真誠的話，我們別無選擇。

如果我們別無選擇的話，怎麼能讓人全心以赴呢？我認為全心以赴是一種選擇，而不是義務。這種想法在當今社會裡非常普遍。整個社會充滿著陳腔濫調以及勵志警世的座右銘。其實許多就是為了操縱人們去採取進一步的行動。他們所持的想法是這樣的：

如果不是解決問題方法的一部分，就是問題的一部分。

這句話在六、七〇年代非常流行，看似發人深省。不管你採取什麼行動，你都一定會與衝突牽扯在一起。

阿律提（Silvano Arieti）曾在其著作《創造》（*Creativity*）中提及：

創造力是人類從刻板式回應，以及無可奈何的選擇束縛中，解脫出來的一種主要方式。

這裡，為解脫刻板式的回應以及無可奈何的選擇，創造力亦成為一項採取的行動。同樣地，這種行動也是針對衝突而來。無數人試著將創造力當成一種治療的手段，而且效果似乎還不錯；但你將會發現，在類似的基礎上，要創造自己認為真正重要的事物將

非常困難。

許多有關人性發展的概念裡，充滿了類似衝突操縱的策略。我想這純然是出於市場行銷的考量。在潛在客戶的腦海中先創造一種必須性，造成一種非如此不可的假象；似乎在此之外，別無其他的選擇餘地。但衝突操縱策略無法引導人性的發展，只會造成更偏激的做法。許多人雖然很有心想做一些改變、一些成長，到頭來卻落得一場空。原因出在衝突操縱的結構，根本就不會造成任何的改變。

許多公益團體在籌集資金時，經常成功地運用了衝突操縱的策略。這些團體都採用相同的公式，雖然操縱的手腕不一，有的是透過恐懼，有的則是激起罪惡感和利用同情心。

對抗癌症的團體處心積慮地想在你的腦海中，烙上一幅罹患癌症的影像，讓你心存恐懼地去戒菸或服用其他食物。

電台和電視上的福音講座，傳福音者描述作奸犯科的後果，目的就是要你心懷戒慎，而從善如流。有時確實能收到效果。

環保團體則宣揚酸雨和污染河流所造成的殘敗景象，讓你心生畏懼而支持他們的環保訴求。另一方面，企業界和政府官員則提出高漲的失業率和經濟不景氣，讓你轉而支持政府的政策。

從事道德重整活動的人，爲了要你對他們的候選人投下一票，不惜將公職人員非道德與不愛國的一面呈現在你面前。

救濟單位爲了得到你的支持，利用你的罪惡感與同情心，讓你看那些骨瘦如柴的兒童忍饑受凍的畫面。

主張平等權利的組織則大肆宣揚不公平、種族主義、仇恨、性別歧視，以及偏見等情勢，以激發你的罪惡感，獲得你的支持。

被屠殺的鯨魚、海豹以及其他野生動物，則是保護瀕臨絕種動物組織最常用的影像，目的不外乎喚起人們的同情心和罪惡感，以出資支持他們的理念。

弄巧成拙

這其中的矛盾是，當這些團體在運用衝突操縱的策略時，其所傳達的意象，經常與他們想在這世上創造的景象相反。而我們這個時代所發生的一個悲劇是，立意良好的人們經常在他們實在不願見其發生的景象上，花費大把精力。

人們常常利用各種衝突操縱策略，試圖改變一些惡習，諸如：飲食過度、酗酒、吸毒、賭博、抽菸等等。所採取的策略雖有所不同，但所依循的步驟仍然相同。

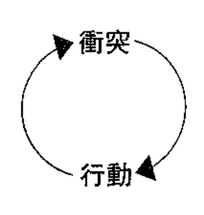
衝突操縱策略的第一個步驟就是加強衝突。要打破惡習，第一步就是要想像你的惡

習會帶來恐怖的負面結果。

第二步則是採取行動，以舒緩第一步驟所造成的情緒性衝突。此步驟所採取的行動就是，停止或減緩想要戒除的惡習，諸如：酗酒、過度進食、吸毒等。

許多專家都知道克服這些惡習的努力，到頭來總是無效；上癮的人仍然會恢復原先想要戒除的惡習。但這些專家並不知道這是衝突操縱策略在作祟，以及結構的作用使得這種策略永遠不會成功。上癮者在第二個步驟暫時戒除的惡習，將使得第一個步驟遭遇的衝突稍獲減緩；然而，阻力最小之路終將引導他們回到原來的惡習（見圖7～6）。

7～6



7～7

衝突
行動

爲了避免失敗的例子一再重演，運用衝突操縱策略的行家只好略施小計，讓衝突持續其張力。於是第一個步驟不斷重複。酗酒者相互告誡對方自己永遠是個酒鬼，而且一再提醒自己隨時可能恢復伺機而動的酗酒習慣。同樣地，參加戒除飲食過度課程的人們也不斷自我告誡說，自己是多麼無力與缺乏自制力，必須竭盡所能地監控自己。他們被告知，若不這麼做的話，就會回復飲食過度的惡習

（見圖7～7）。

反抗—順應導向的人假設力量存在於環境之中，彷彿上癮者必須在繼續上癮，或不斷地採取衝突操縱模式之間做一選擇。若選擇後者，上癮者會爲了戒除酗酒、賭博、飲食過度等惡習，持續加重自己的情緒性衝突。如果上癮者的選擇只有這兩種，那麼衝突操縱策略當然是較好的一種，因爲大多數惡習會對身體或心理直接造成不良的影響。

但是不管有沒有酗酒、吸毒或飲食過度的習慣，運用衝突操縱策略並不會改變上癮者生命的底層結構。

戒除癮習

換個角度看，爲什麼一開始你要認爲上癮者是因爲有酗酒、飲食過度、吸毒或抽菸的習慣？從結構上來看，這些習慣性行爲本身旨在舒緩上癮者所經歷的各種情緒性衝突。這些衝突可能包括失落、憂傷、恐懼，以及罪惡感。戒除惡習的策略通常是使擁有惡習的這個衝突，大於原先想紓解的情緒性衝突。

心理學家葛拉斯（William Glasser）提到以沉思、跑步、瑜珈等行爲取代負面的癮習。一位多年的酗酒者每天以一個小時的沉思，取代原有的酗酒習慣。對他而言，沉思成爲一種正面的癮習。當你問到不進行沉思的時間裡會發生什麼事情時，他所描述的

種種心理症狀，正好類似原先因戒除酗酒惡習所遭遇的種種夢魘。

正面癮習與負面癮習的底層結構其實是一樣的。雖然正面癮習看起來比負面癮習健康得多，但是仍然會產生一種破壞性的效果。癮習本身不管是正面或是負面，其實就是一種避免負面結果產生的策略。不管如何，上癮者仍然處在一種受操縱的狀態下，但其實這是沒有必要的。

頗受敬重的戒癮專家皮爾（Stanton Peele）表示，戒除惡習的最好方法就是簡單的停止。他相信許多人正是這麼做。他也舉出例子支持他的說法。

例如：根據皮爾的研究發現，在越戰期間吸食海洛英的美軍，有百分之九十五在回到美國後，即自動戒癮。此外，百分之八十五被認爲是嚴重上癮者，在退伍返鄉後即自動戒除。許多專家曾預測這些美軍在回到美國後，將使毒品氾濫情形更爲嚴重，但是這種情形從未發生。理由何在？皮爾認爲這批軍人以及一般民眾的自信力，遠超出想像之外。他也認爲許多處理惡習的專家所使用的方法，會傷害到個人的自信力，使得醫治的對象想改變其不想要的積習變得難上加難。

當底層結構發生真正的變化時，阻力最小之路才有可能引導你邁向自己所想要的目標。追循這個路徑才有可能改變惡習。

現實生活中常見許多問題，例如：癌症、惡習、饑餓、戰爭、環境污染、動物瀕臨

絕種、性別歧視，以及其他種種的偏見、恐怖主義等。這些問題基本上是由於人們長期的無力感所造成的。其他的問題即使不是無力感所直接造成，也是因爲無力感而使其更形惡化。因此，採取只會加深無力感的策略，去改變上述這些問題，將是非常愚蠢的。

在個人關係、企業與法律協商、政治、教育、廣告以及資金籌措活動裡，所運用的衝突操縱策略，其本身並不是一個亟待「解決」的「問題」，而且也不應該被視爲新衝突的焦點。該結構本身即有很多的限制，使得無法達到我們所想要的結果。當你開始建立一些結構的觀念時，不妨看看衝突操縱策略在自己生活中的影響力。你會發現人們彼此之間的交流，許多就是衝突操縱策略的產物。

意志力操縱

許多人發現，他們唯有在高昂意志力的激勵下才會起而行。使用意志力是另外一種策略，用來強迫自己採取行動，以壓抑結構性衝突。如果成功的話，你將被視爲「意志堅定」；失敗的話，就會被冠上「意志薄弱」的帽子。許多人總認爲自己的意志力不夠，無法完成大事，但卻仍相信意志力或正面的態度對成功是絕對必要的。

我們常常看到人們運用積極的想法、誇大其辭的肯定、激勵等措施，加強其意志力。這個理論認爲，你必須以積極的手腕去整建心志，如此才能獲得潛意識的大力鼎

助。其中隱含的假設是，如果能改變潛意識的「程式」，你將從此高枕無憂。

每年有關這方面的專文數以千計，都是鼓勵人們用這種方式培養自己的意志力，諸如：潛意識開發的影帶、自我催眠、自我暗示、自我肯定、積極強化法、激勵營、勵志口號、鼓舞標語……。如果認爲自己真能夠影響並左右潛意識，那麼你要傳達給潛意識的，究竟是什麼樣的訊息？與潛意識溝通是件非常困難的事，需要特殊的方式；畢竟舊的「程式」已具有無窮的力量。潛意識其實是既冥頑又難控制的。你必須將它當個孩子看待。

如果你認爲重整潛意識「程式」是你生命的關鍵，何不問問自己，爲何要以某種訊息影響潛意識？當你嘗試在潛意識中灌輸積極的想法時，操縱行爲的作用其實已超過了宣傳性積極字眼的作用。

自欺式的自我肯定

強迫灌輸潛意識的一個常見方式就是自我肯定，亦即不斷地向自己重複積極的想法。有時候你受鼓舞而一再複誦一些座右銘，有時候又被要求作反覆的抄錄，就好像頑皮的小學生被老師罰寫黑板五百遍「我以後不敢再捉弄老師」這樣的字眼。有些自我肯定的語句看起來相當和藹可親，有的天真無邪又甜美，有的則聽起來像是聖歌，可用來

對抗內在自我摧毀的衝動。以下簡單地舉幾個例子，說明其隱含的意義：

「整個宇宙都支持我。」這裡所謂的「支持」意指支持你的成長、生活所需以及福祉。如果整個宇宙真的支持你，爲什麼你還要喋喋不休地重複提到呢？一再地重複這句話表示你根本不相信，唯有不相信整個宇宙會支持他的人，才會不斷地想讓自己的心志接受這種想法？你只不過是在提醒自己：整個宇宙並不支持你；但你希望宇宙能夠支持你，而且也知道你的想法。

有些人確實有過宇宙支持他們的經驗，但這些人並不覺得需要在這方面大作文章。如果你認爲某件事情是真實的，何必向自己一再地保證，試圖給自己洗腦？我們不妨將這句話「整個宇宙支持我」改成「我的心臟在跳動」。你能想像一再重複這句話，會是怎樣的光景嗎？

我的心臟在跳動。

我的心臟在跳動。

我的心臟在跳動。

「我所有的關係都是親密、持久以及和諧的。」若是果真如此，這麼說當然沒有錯。但通常講這種話的人正有相反的經驗。一再重複不是事實的話就是撒謊。爲什麼需要對自己撒謊呢？難道不能接受真相嗎？這裡你唯一肯定的事情是，你必須對自己撒

謊。這句話其實代表著你對他人的不尊重，因爲這句話隱含著那些與你有關係的人「必須」愛人如己、和睦而且最好與你保持關係，否則將只不過是酒肉朋友而已。這句話只不過是用以回應現實的眞實景況，那就是，不是所有的人際關係都是和諧持久且平坦無波的。

「我對自己非常滿意。」若眞是如此，爲什麼一再提起？哪一天你對自己不甚滿意時又將如何？你是否必須時時對自己保持高滿意度？你是否不允許自己有不順利的時候？如果你對自己不是特別滿意，那又有什麼不好呢？這句肯定的話語似乎暗示著，當你感到不滿意時，一定是自己哪裡出了差錯。它也隱含著你其實是不滿意的。所以這句話實際傳達出的訊息是：「我本身出了某些差錯。」

「我知道這一定會發生。」這句話的用意是在加強對自己的信念並建立自信心。事實上，這是否會發生你毫無把握，你只知道有這個可能性罷了。即使是最可能的事情仍然可能不會發生。例如：你突然去世，許多原本可能的事情就無法完成。但除此之外，這句肯定的話語正是積極想法不尊重事實的最好例子。唯有當某件事情已經完全達成時，你才可以信心十足地說，「這件事情可以辦到。」

「我願意順從目前的生活狀態。」許多倡導「順從」的人似乎在運用與意志力相反的操縱策略。「順從」其實是另一種型態的意志力。這裡所傳達的訊息是，「我不會與

宇宙的智慧作對，我不會不自量力地想要控制環境。我會順從並順其自然。」但爲何要採取這種措施？因爲在積極的方式成效不彰後，人們現在想要運用消極的方式以克服困境。

順從的論調其實來自於對宇宙本質的認識：「你無法主宰自己的命運。」換言之，任何嘗試都將注定失敗，甚至造成災難。你最好見機行事，並好好合作，否則大自然將懲罰你。通常我們在感歎「生活是如何如何」的話語裡，可以看到類似的想法。但結構的本質常迫使我們採取各種不同程度的行動，有時激烈、有時溫和、有時完全靜止。在急流泛舟時，如果只是「隨波逐流」，勢必會撞上水裡的暗礁。

順從隱含著「放棄、投降」。表示你只是默然接受而已，並沒有要與作用中的力量相互配合的意思。將這種想法擺在一個肯定式的語句中，將變得荒謬無比。肯定自己終將順從，意謂著你已立志要順從。迫使自己放棄，根本就很難真正放棄，頂多強迫自己罷了。順從策略的本身是一種意志力表現，目的是將順從的行爲與態度強加在自己身上。通常，這類的順從意謂著在你的自我與宇宙的旨意之間存在著一場爭戰，亦即暗示這兩者水火不容；此時若考慮自己的意欲，可能是一種無知的表現。我曾經碰到一位婦女說：「我只希望執行上帝的旨意。」

「要執行上帝的旨意又是誰的意思呢？」我問她。

遲疑一會兒，她說：「我的意思。」

積極想法適得其反

積極想法有什麼錯呢？總歸一句話：不尊重真相。創造性過程中的一項技能，就是去評估創造在過程中的現狀。一旦懷有偏見，評估將失去公正性。而強迫自己對真實情況抱持一種正面的看法，將使你無法輕易調整創造過程中所採取的任何行動。

積極想法的倡導者一向認爲：你的態度將決定你的命運，唯有抱持積極的想法，才會產生正面的結果。於是最好的策略是強迫自己往最好的一面打算。

假設某天早上醒來發現自己渾身不對勁，積極想法的倡導者就會要你強迫自己這麼想：「怪怪，我今天感覺真好。活著真是一件愉快的事情，不是嗎？」另一派積極想法的倡導者則會要你對自己這麼說：「我覺得有點不對勁。但是有點不對勁是件好事，因爲苦盡甘來，好事馬上就要來臨了。」積極想法是一種意志力操縱的策略，爲的是要協助人們將意志力加諸本身，以作爲自我操縱的手段。

這兩派積極想法存在著兩種基本的假設。第一，你必須壓抑自己習慣性的消極想法以控制自己。第二，現況的客觀事實對你多少會構成威脅，所以你必須從有利的角度去解釋事實。積極想法與創造導向之間的顯著不同，反映出兩者對創造過程的基本假設不

同。

第一，在創造導向中，沒有控制自己的必要。創造導向假設不論你是習慣性地用積極或消極的態度看待事物，你都具有創造自己所欲的自然傾向。你也無須克服任何內在的力量，反而可以有組織性的內在整合力量，作爲你創造過程裡的一部分。這不是在重新規畫你自己，而是在整合所有作用中的力量——包括那些或許你不是特別喜歡的力量。

第二，在創造導向中，不管當時的狀況與環境如何，你必須坦白陳述真實的狀況。明確地報導事實是創造過程中不可或缺的一環。如果你企圖粉飾，勢必會讓真相隱晦不彰。

在創造導向中，如果早上醒來感覺不舒服頭疼，你就會將這項事實告訴自己，完全依據你所觀察到的情況來描述。而且，你無須爲自己解釋這種狀況最終的意義是什麼。「事實」當然也包括了自己對現狀的觀感，例如：「我生病了，我實在不喜歡這種感覺。」

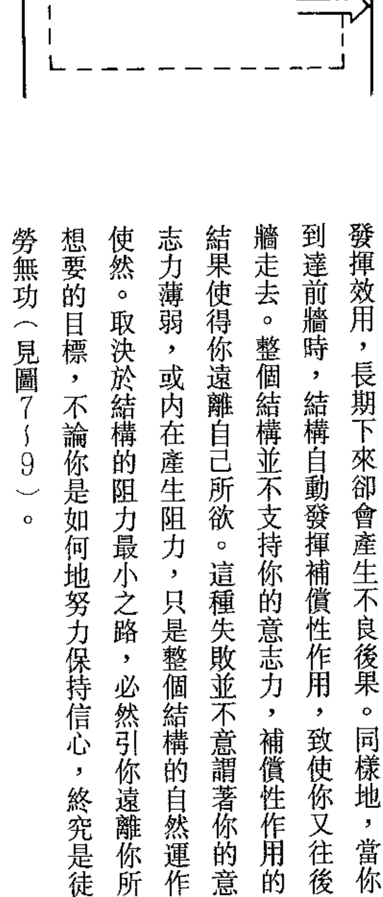
讓我們看看試圖運用意志力去壓抑結構性衝突時，會發生什麼結果。首先，你刻意強調的意志力，將引導你前往所渴望的目標，遠離衝突的可容忍範圍（圖7－8）。

短期內，你可能會成功地「突破」。意志力操縱就和衝突操縱一樣，短期內確實能

7～8



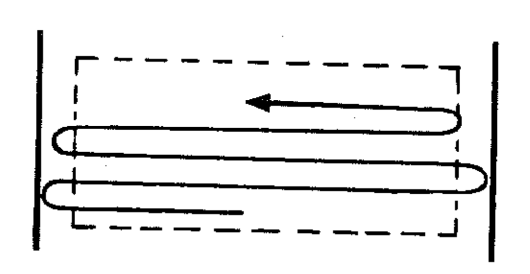
7～9



發揮效用，長期下來卻會產生不良後果。同樣地，當你到達前牆時，結構自動發揮補償性作用，致使你又往後牆走去。整個結構並不支持你的意志力，補償性作用的結果使得你遠離自己所欲。這種失敗並不意謂著你的意志力薄弱，或內在產生阻力，只是整個結構的自然運作使然。取決於結構的阻力最小之路，必然引你遠離你所想要的目標，不論你是如何地努力保持信心，終究是徒勞無功（見圖7～9）。

久而久之，結構會持續地發揮補償性作用，造成整個局面持續搖擺不定。最後又回到衝突可容忍範圍內（見圖7～10）。

如同衝突操縱策略一樣，意志力操縱策略也會助長你的無力感。原因之一是，在每次激勵自己的話語中隱含著這樣的訊息：你必須倚賴外在的力量，去控制自己強有力的惰性、內在的阻力，以及消極的思想。第二，縱然發揮最大的努力與意志力，你仍然無法竟其功。所



7～10

有的改變都只是暫時的。

袪除「解決」心態

身處結構性衝突時，即使是最好的補償性策略也無法發揮作用。多年來每當我描述這種結構性狀況時，許多人很自然地就問：「到底如何才能脫離這種困境？」

我可以了解這種心情。眼睜睜地看著自己的努力化爲幻影，的確不是件好事。當你了解到結構性衝突是無法解決的，以及在結構中所採取的任何行動只會強化原有的衝突時，心中的沮喪是可想而知的。由於這種結構性衝突的本質，人們常會感到一種無助感與挫折感。愈了解這種結構，心情就愈加沉重。

你可以轉換到另一種結構。但若解決結構性衝突的心態不袪除，將無法達成這個願望。如果對目前的結構不甚滿意，而試圖轉換到另一個你認爲可以解決你的不滿的更有用結構時，這麼做一定不會成功。這只不過是另一種型態的衝

突操縱策略。

試圖脫離結構性衝突的行動，實際上導因於衝突的張力。沒錯，你可轉換到另一個可支持你創造所欲的結構，但你卻無法藉此擺脫那個想要脫離結構性衝突的動機。爲什麼？因爲創造不同於解決或消除問題。當你對創造過程以及創造技能了解得愈多時，就愈能夠建立這樣一個能引導你前往真正且持久成就的結構。創造過程並不是針對生活問題提出解決的一種「方法」。它只不過是創造自己所欲的最好方法。

由結構性衝突所形成的結構，即爲衝突結構。在下一章，我們將開始探討創造者用來創造的結構。這是一個有別於「衝突結構」的結構。這個新的結構並不是爲解決反覆擺盪而設的。這兩者毫不相干。我們稱此一新的結構爲張力結構（structural tension）。



第八章

激發生命的張力

夢幻騎士只會作夢，

但創造者會將美夢化爲事實。

唯有正確地了解現實與自己的願景，

才能促使你建立結構性張力，

以作爲創造過程的一個重要部分。

要改變生命的結構並非不可能，但我們也已看到，許多試圖改變的嘗試，只不過是在衝突結構內變花樣而已。因爲衝突結構是無解的問題，在衝突結構內採取的行動，只會導致抵消與反覆擺盪。當這種結構在主導時，任何想改變行爲方式的努力，都只是在白費力氣。

要改變結構，必須使另一個結構發生作用，而新結構的力量必須蓋過舊結構。如此阻力最小之路才得以改變，能量也才能順利地流過新路徑。

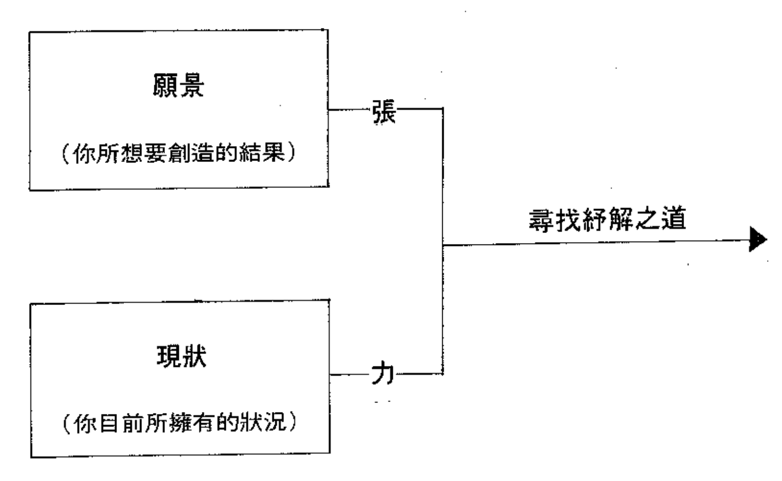
能夠涵蓋結構性衝突的結構，必具備下列特點：

- 能夠將結構性衝突融入本身。
- 能夠把複雜型結構轉化為簡單型結構。

只有在結構性衝突成爲新結構的一部分時，新結構才愈顯重要，愈占優勢。雖然反覆擺盪仍偶而可見，但這只不過是新結構在朝向紓解途中，所引起的正常波動現象而已。

這個新結構必須是一個簡單型的張力紓解系統。最好的結構通常含有一個主要的張力，該張力傾向於獲得完全的紓解。創造者知道如何在創造過程中建立這類結構，並整





合結構性的傾向，以取得有利於產生創造結果的紓解。在此類結構中，作用中的力量將共同強化創造的過程，讓能量朝向目標，並在張力逐漸舒緩之同時，創造更大的動能。

我將此一新結構稱為張力結構（structural tension）。

善用差距

張力結構係由兩個主要部分組成：

一、一個有關所欲創造結果的清楚願景。

二、對現狀的清楚了解。（見圖8～1）

在創造過程之初，所想創造的事物與目前所擁有的狀況之間存有一些差距。開始著手創造之際，所想創造的事物尚不存在，只是一個概念而已。創造過程的重要步驟之

一，就是化概念爲事實。

在創造過程中，「所想」與「所有」之間的差距會擴大也可能縮小。當你向創造的最後結果又邁進一步時，差距自然減少。反之，差距則日益擴大。

創造者忍受這種差距的能力異於常人；對創造者而言，這種差距是慣用的手法。在進行創造之時，你必須學習如何運用諸如對立、相反、類似、差距、時間、均衡等力量。這種差距正好是創造過程中可以利用的一個重要力量。

對於那些無法了解差距的人而言，當所想與所有之間的差距日漸擴大時，自然覺得沮喪；當差距減少時，又覺得倍受鼓舞。但對創造者而言，所有的力量都有其運用的價值。而當差距增加時，可運用的力量就更多。當差距減少時，促使你邁向最後結果的動能自然也會增加。

人們很自然地認爲差距的存在不是件好事，他們甚至會將這種差距轉變成情緒上的衝突。他們期望生命中的諸事有條不紊。但在生活中、創造過程中，許多力量的運作都是朝不同的方向進行。有許多部分彼此不合，自然會有差距出現。

創造者不但能夠忍受差距性，也很贊同並鼓勵這種現象的存在。差距性中隱含著創造的能量。而「所想」與「所有」之間的差距，形成了創造過程中最重要的結構，也就是張力結構。

骨幹與動力

由張力結構所產生的結構性張力是創造過程的骨幹，也是創造過程的動力。張力迫使我們尋找紓解方案。繃緊的橡皮圈其結構傾向是回復原狀，紓解張力。作爲一位創造者，應該懂得如何朝自己所選擇的方向去建構、運用、掌握、整合張力，並紓解此一張力。

建構結構性張力的方式，一開始是藉由孕育你想創造的結果，接著是觀察與該結果有關的相關現狀。

這句話聽起來容易，做起來可不簡單。結構的細膩性不應與簡潔化的概念混爲一談。大多數人不容易擁有這種技巧。但建構結構性張力是一個可經培養而獲得的技巧和品味。

結構性張力一旦形成後，可用下列任何一種方式予以紓解：一是朝完成願景之路邁進，促其實現；二是保持現狀。如果你無法忍受差距性，你將傾向於迅速紓解張力以維持現狀，並放棄朝願景邁進的努力。

「務實」的謬誤

降低或削弱願景，結構性張力自然減弱。半路妥協，將無法創造形成結構性張力的背後實際差距。在人類社會裡，人們經常錯誤表達自己真正想要的事物。常常有人鼓勵我們要「面對現實」、「務實些」以及「量力而爲」。但矛盾的是，「想要」就是「想要」，不管你是不是曾錯誤表達這樣的渴望。

你可以成就什麼，其實你並不知道。在嘗試之前就宣布放棄，是否就代表「面對現實」？對自己撒謊是否就是務實？歷史上有不少鮮明的例子，說明許多創造都是前所未聞的。

在創造過程之初，你只知道什麼似乎是可能的，卻不知道什麼可行、什麼不可行。有時，創造某個特定結果看似可能，卻不盡然能夠實現。而看似不可能的，有時候又會爆出冷門。

唯有真正動手去做，才能確切知道究竟可不可行。其他想法純粹只是假設而已。

有些人相信是環境在決定什麼可以創造，什麼不可以創造。無法創造自己所欲的人最容易持有這種想法。然而，在一個幾乎已知不可能創造的環境中，許多人仍然造有佳績出現。

人類潛力的底線在哪裡？答案是不知道。許多人在重重限制之下，仍創造了他們心中所欲。如此看來，在作任何嘗試之前，就先畫地爲限，似乎不切實際。

這並不是要你相信每件事情都是有可能的。新時代運動最荒唐的一句座右銘就是：「你可以擁有一切。」創造者不會讓口號成爲他們創造生活中的重心。創造者知道無法擁有一切。例如：你無法在倫敦和墨西哥同時出現；你無法讓時光倒流；你無法永遠地擁有任何事情，因爲每件事情有一個起點，最後也會有一個結束。

如果無法擁有一切，那又爲什麼要創造呢？創造者會產生一種輕重之分，對所創造的事物賦與不同的重要性。「擁有一切」並不相干，擁有對你最重要的事物，才是相干的。

睜眼的瞎子

另一個緩和結構性張力的方式是，故意曲解現況。許多人「胸懷願景」，卻故意坐視四周發生的事情，而不採取行動。這些人是最愚蠢的夢幻騎士，他們使世人誤解「願景」的真義。不要將創造者與夢幻騎士混爲一談。夢幻騎士只會作夢，但創造者會將美夢化爲事實。唯有正確地了解現實與自己的願景，才能促使你建立結構性張力，以作爲創造過程的一個重要部分。

一旦結構性張力形成，紓解方案就會朝所欲創造的願景前進。建立結構性張力並不是施用魔咒，而是將作用中的力量整合在一起。因爲張力所產生的能量，能對你爲實現願景所採取的行動有直接助益。移動會帶來更多的移動。即使你原先是往錯誤的方向移動，但後來要改變路徑往最後的結果移動，也要比完全靜止不動時容易得多。如果你偏離願景，你便增加了結構性張力，造成更多的能量和拉力把你拖往想去的方向。如果你正確地朝著目標前進，能量也會不斷累積，對實現願景產生推波助瀾之效。

一旦結構性張力建立後，人類自然就會傾向於採取行動，以紓解此張力。在整個創造性過程中，你所採取的行動一定會受到這個結構的支持，協助你朝自己所欲達成的目標邁進，即使是那些不甚成功的行動，也會助你一臂之力。創造經驗累積得愈多，就愈能夠掌控結構性張力。

如同在任何學習過程中都會碰到的，掌控自如的能力不是與生俱來的，而是隨著時間與歷練與日俱增。練習的機會愈多，掌控自己創造過程的能力也就愈強。在你練習如何構思自己所欲、將此一觀念形成願景、然後付諸實現後，你就會逐漸懂得如何掌握創造過程中的自然力量。

在創造過程中，你會發現要清楚地看清現狀、願景或是兩者，變得比較困難。但這種能力可以逐漸培養。

去學習你必須學的。如果構思自己所欲的能力尚待琢磨的話，就在這方面多下點功夫；如果客觀或正確觀察事情真相的能力不足，就應該增加這方面的歷練。

如果當前的部分現狀有結構性衝突的情形，你必然會經歷少許程度的擺盪。但這種反覆擺盪並不會妨礙你創造所欲。

從結構性衝突所產生的補償性策略，並無助於建立結構性張力。如果你藉由「衝突操縱」策略以補償結構性衝突，你對事實的定義會比實際情況來得糟。如果你運用「意志力操縱」，你對事實的定義又將比現狀好得多。如果你採取的策略是，「停留在可忍受衝突的範圍內」，你對事實的定義會在稍好或稍壞的範圍以內。但任何對於事實的偏見，都會使得結構性張力難以形成或維持。

提高張力籌碼

如果你故意曲解自己所想要創造的事物，以補償結構性衝突，這個舉動將使得結構性張力的力量減弱。

專長於組織發展的專家，也是創新顧問公司（Innovation Associates）的創始人基佛（Charlie Kiefer）曾經對這個問題作下列的評論：

不幸的是，組織生活使得我們常與其他人串通不去面對事實。我們建立一些默契和規範，使得大家對事實的真相自然都三緘其口。例如：在多數的商業機構中，政治現實、個人的安逸以及不良習慣，都優先於事實的真相。

但是以創造為導向的組織卻能夠扭轉這種優先次序。這些組織知道真相應該優於政治現實、個人安逸以及不良習慣。事實上，真相是結構性張力發展中的重要環節。此外，真相有助於建立信任、發展學習型文化；這兩者對於建立以創造為宗旨的組織是不可或缺的。

阿波羅電腦公司的共同創始人奎大（Michael Greata），評論該公司如何運用創造過程，把一九八〇年才創始的阿波羅電腦公司，搖身一變成爲如今（一九八九年）年收入超過五億美元的大公司。

公司成員整合在一個願景之下，大家都有信心能夠實現這個願景。員工不但相信這個願景，也相信他們自己。

願景很快地具體化，也通過了時間的考驗。所有新構想在最初都會遭遇到的質疑是：「可行嗎？」當所構思的是真正的創新時，現成的規範裡，必定沒有一個能夠配

合。

增加張力的方法之一是，設定由現狀抵達願景所需的時間。這像是在牌戲中提高你的籌碼。

創造者知道如何調配結構性張力。一旦對創造過程有更多的認識，你就愈能觸摸到結構性張力。在後面章節中，我們將進一步討論結構性張力的兩項要件：辨認願景與現狀的真相。



第九章

描繪你心中所欲

通常我會在腦海中，用圖像的方式構思事情。
剛開始我的腦袋一片空白，然後慢慢地，
我看到我想要看到的事物全貌。
即使在譜曲時，
我的腦海中也常會出現一幅鮮明的圖像。

學習創造過程的最佳起點，就是由終點開始：認清什麼是你最想創造的最終結果。這種逆向而行的思考邏輯，有助於你構思自己想要創造的結果，而無須受到「如何創造」的影響。這種方式與學校所學正好相反。傳統的教育制度傳授「如何完成」的知識，學生們只學會了「如何」的問題，而從不關心自己想要的是什麼。

在了解這麼做有什麼用處之前，就盲目地學習如何去做，將給人一種毫無目標的感覺。最理想的教育制度會讓學生的所學與學習結果之間發生關聯。

在開始構思自己想要的結果時，心中絕對不要存有任何定見。在構思新的創作事物時，最好不要考慮以往曾經想過的，或是自己和其他人已經嘗試過的事物。從事每一種新的創作時，心思也要跟著翻新。心無成見將使你的效率遠高於他人。

當我在構思想要創造的結果時，我會先假設什麼都不存在。我不會讓過去成爲包袱。我把注意力集中在想要看見的事物上。一切從零開始。

用圖像構思願景

通常我會在腦海中，用圖像的方式構思事情。剛開始我的腦袋一片空白，然後慢慢地，我看到我想要看到的事物全貌。即使在譜曲時，我的腦海中也常會出現一幅鮮明的圖像。

現今漸趨流行的大眾心理學認爲，有些人天生就具有圖像思考的異禀，有些則在聽覺或運動神經上表現出色。某些人天生的閱讀能力就較他人更勝一籌，但多數人都能學會識字。藝術家阿格溫（Agwam）認爲，人類天生的圖像思考力較弱。他開了一門課，專門教導兒童學習圖像思考。他的理論果然得到驗證。多數人在學習後，都具備了相當的圖像思考能力。

能夠以視覺圖像表達想要創造的結果，有很大的好處。首先，以圖像呈現自己想創造的結果時，能夠同時融匯許多資料。視覺圖像能夠提供你無法以言語表達的訊息；結構中不同因素間的相互關係，得以在圖像中清楚呈現。在一個簡單圖像中，你想創造的事物的形狀、輪廓、設計、功能、感覺、生命，都會藉著此一簡單圖像成形，進而具體化。

能夠以圖像表達自己的創作物，是一種了不起的能力，它使你能夠從現有的知識著手，而不只是臆測而已。這也說明了爲什麼許多專職創造者，都是一副成竹在胸的樣子。即使是資質平凡的藝術家，對自己所構思的圖像也有很大的信心。

以圖像構思自己所欲，需要經常練習。練習用圖案構思，能夠讓你明確地了解自己所要的是什麼。

你可以從各種想像的角度去構思自己想要的結果。你可嘗試加入新的因素，或去除

原有的因素。一旦你不斷更換參考座標，就能進一步了解你所想要創造的事物。有時候，你會因此有意外收穫，有時候則不會。但你對自己的理念卻會愈來愈清楚。

一眼識出囊中物

你對最後的結果究竟應該清楚到什麼程度？答案是，當結果具體成形時，你能夠一眼就認出來。有人認為最初概念的清晰度與創造的能力之間有絕對的關係。這種想法常見於一般的勵志書籍裡。但這些勵志書籍並不是在談創造過程，而是談如何整建心志（programming the mind）的方法。然而，這兩者截然不同。

整建心志的方法是假設，你控制或釋放大量心志能力的方式，會產生創造力與表達結果的能力。強迫潛意識發揮效用的技巧，就是試圖將心志的能力集中到所想要的結果上。這些方法強調，你是自己思考邏輯的產物，你的心志力將決定你所得到的結果。所以，只要對於自己所要的結果清楚了解，就能達到整建心志的效用。根據這種說法，對自己所欲的結果愈清楚，心志所接收到的訊息也就愈強烈。但在創造性過程中，清晰度並不是我們使用的衡量標準。只要當創造物成形時，你能夠認出它來，這樣的清晰度就已經夠了。

我們來看看某些藝術家是如何創作藝術的。有些畫家並不完全了解最後的畫作會是

什麼樣子。他們隨興之所至作畫，到處增補色彩，睜著雙眼注意畫布上的進展。他們或許也不清楚最後的畫作會呈現什麼顏色。他們也可能驚訝於畫作最後所呈現的面貌。這樣子算不算是信筆塗鴉呢？其實一點都不是。如果是的話，藝術家將不知道如何依照自己的方向完成畫作，而他們在作畫過程中所做的調整步驟，也僅僅只是隨機應變、非其來有自。

猴子也能作畫？

六〇年代的一個實驗可以作爲這種隨機應變的例子。研究人員將顏料、畫筆和畫布交給一羣猴子。這羣猴子拿起畫筆把玩了一番，完成了一系列畫作。研究人員將這些畫作裱框、簽名，並且將其中的某些作品送到藝廊展出。他們故意不透露幕後的畫家是猴子。這些畫作竟然得到相當高的評價。當後來發現猴子才是畫作的原創者時，某些現代藝術的批評者即樂此不疲地引用此一例子，印證抽象繪畫原本就是無稽的。一般人最喜歡這類的新聞——看著象牙塔裡的專家當眾出醜；或欣賞那些老是板起面孔、一本正經的老學究，被自己的專業知識所愚弄。

我們不妨從另一個角度來看這則故事。故事的本身雖然荒誕不經，但其中的涵義與創造性過程卻是息息相關。首先，是一個念頭讓猴子和繪畫湊在一塊兒。選擇讓猴子使

用什麼顏料也是一個念頭所促成。決定哪些畫作應該簽名裱框、哪些應該丟棄，則是人類本身。此一決定又是根植於價值和美學的觀點。猴子的隨機塗鴉行爲，僅是完成畫作過程中的某一部分。其他部分並不是隨機的，有很多的畫作其實仍是直接源自人類的觀念、決定和衡量標準。

決定所欲結果特色的衡量標準裡，有些是一般性的，有些則是特定性的。假設你要蓋一座房子，要多大的地方、多少房間、什麼位置、什麼價錢、與何種鄰居爲鄰、學區的品質如何，你可能心裡都已經有個譜，但卻無法明確了解擁有這些特質的房子會是什麼樣子。即使你尚不十分了解實際的房屋外型會是如何，你腦海中所想要的結果，仍然是清晰可辨的。事實上，可能有數種類型的房子符合你的理想。

喜歡即興創作演出的藝術家，也許並不清楚最後的畫作會是什麼樣子，但對於自己所想要表達的事物卻是了然於心的。就此而言，作畫本身就是過程的一部分；最後的結果則是表現的力量。

美國抽象表現主義的代表波洛克（Jackson Pollock, 1912–1956）因潑灑繪畫風格而成名。他經常將顏料直接潑灑在畫布上，當然他並無法知道什麼顏色會在什麼時候、潑灑在畫布的哪塊地方。如果事前連色彩的分配布置都不清楚，他對於自己所要的結果，又有多少的了解呢？

一切都在掌握之中

事實上，一切都在掌握之中。他的筆記本中塗滿了許多構圖細心的素描和水彩，與他的潑灑繪畫風格類似。當你以時間順序來看這些構圖時，你會發現他正在發揮他的創作理念，這種理念的進展可不是一朝一夕培養完成的。如此一來，他的潑灑畫風就可以完全被理解了。

我曾經與一位藝術家朋友談論過波洛克。這位朋友說，「當然他的作品非常了不起，他是位好畫家，他知道他想要的東西。」這番評語果然一針見血。他的腦海中有一幅清晰的圖像，並且有能力將這圖像呈現出來。創造的過程不正是如此嗎？

一九五二年波洛克在接受訪問時，有人問到他繪畫的過程，亦即過程對他的作品是否很重要？「過程只不過是完成目的——創造我想要的畫作的一個手段。」波洛克接著說：「過程本身並沒有意義。只不過是創造結果的方式而已。」

當你開始進行創造過程時，應該了解到沒有所謂的正確方式。繪畫沒有正確的方式，編曲沒有正確的方式，創造自己的生活也沒有正確的方式。你的所作所爲將取決於個人的風格、偏好、價值觀以及願望。累積多次經驗後，你將成爲主宰自己創造過程的專家，而這才是與你的生活直接有關聯的。

從理念到願景

概括性的理念與願景並不相同。理念的發生先於願景。理念是概括性的，願景則是特定性的。在理念階段，你必須多次試驗各種可能性。冥想、思考、走路、向天空凝望、看電視、洗熱水澡、睡覺、作夢、與朋友交談都會產生理念。在此階段，你應該天馬行空般地讓各種理念在你的腦海中停留一段時間，儘量去了解它，讓自己知道爲什麼喜歡它，爲什麼不喜歡它。理念一旦形成後，下一個步驟就是具體化，這需要專注的行動。

一個理念可能有好幾種呈現的方式，你要如何去呈現呢?此時理念形成階段所運用的原則，可同樣運用到願景發展階段。那麼理念與願景之間的主要差異是什麼?差異就在「專注」（focus），而唯有在層層條件設定後，專注性才會凸顯出來。當你將理念專注成一個願景時，事實上就是在許多概念中專注於某一概念。所有的願景都是理念，但並非所有的理念都可成爲願景。在理念階段你可以多方嘗試，但在願景階段，你已決定只有那一個。

一旦願景成形後，代表著你已經從概括性走到了特定性，在創造過程中又向前邁進了一大步。此一階段在藝術界和科學界中比比皆是。特定的微晶體和半導體蘊含著概括

性的電子技術；紐約世貿中心的特殊建築型態，則融入了建築界的概括原則；七四七噴射客機的特定型態，也是從航空力學的概括原則中演進而來。

假設你是一位建築師，能夠建造任何型式的房子。在蓋房子之前，你需要先對房子產生概括性的概念，譬如：房子有多大？使用什麼樣的建材？預算是多少？這些都算概括性的概念；這些問題的答案還不能形成你對這個房子的願景。但一旦概括性概念成形後，就很容易進入特定化，意即房子的風格、多少房間、房間的配置、廚房的位置，風格屬於傳統、現代或未來這一類的問題。

當概念愈來愈清楚時，一個特定性的房子就開始出現在你的腦海裡。你對自己所要的東西就能完全掌握。

愈來愈豐富，愈來愈清晰

在「創造技能」課程的第一堂課中，同學們就練習這項原則。首先，他們構思一個自己想要的結果。他們在腦海中先形成幾個圖像。然後將其以文字描寫下來。完成之後，爲這些理念進行一些「實驗」——不斷修改或重新構思，再形成新的圖像。如此一來，理念愈來愈豐富，愈來愈清晰。此時，也漸漸地對理念有了「感覺」。不久之後，他們開始產生一個自己想要創造的結果的特定願景。

一位男士開始時的概括理念是一棟度假的房子。當他以圖像構思時，他想像出更多的細節。加了個小池，又加上些樹木。試放在溫暖的氣候中，又試了試山區。他覺得比較喜歡放在山區。他又加上了些便捷的交通，可通達一般日常生活所需的場所。開始時，他構思的是一棟小木屋，後來決定擴大些，多幾個房間，房子也改爲兩層樓。他又增添了更多細節。在練習結束時，他產生了自己所想要的願景。在這期課程全程結束時，他已經購買了一棟完全吻合自己願景的房子。在過去，他曾經有過想要擁有度假小屋的白日夢，但僅止於一種希望性的想法，一直無法形成自己的理念。但是，當他將一個概括性的理念逐漸形成一個特定的願景後，就能開始專注於其創造的過程。他愈來愈能精確地看到他所想要的，再加上「創造技能」中其他的技術，幫助他實現了他想要的結果。

還有一位參加「創造技能」課程的婦女，想要開創自己的事業。剛開始時，她對擬出概括性的概念略感困難，因爲她老是將熟悉的某些行業與她所想要的事業混在一起。這是初學者常犯的錯誤，老是將已經存在的事物與自己所想要的事情混爲一談，而不是重新開始構思一般性概念。經過幾次錯誤嘗試後，她終於摒棄原有成見，開始想像自己是如何爲未來的事業所著迷。同時也開始思索自己未來的工作夥伴。慢慢地，她提出了各種概念，並從各個角度不斷地試驗。試驗的次數愈多，構思中的事業也愈具雛型。最

後她決定服務業才是她的最愛。於是她開始在這領域中思索。過不了多久，她對自己的事業終於有了明確的願景：旅行社。這對她而言，是一項嶄新的嘗試。當這位女士隨著原有的概念逐步發展到特定的願景時，她終於可以採取一些重要的步驟，建造出一家如今既與眾不同又非常成功的旅行社。

培養取捨的直覺

從理念到願景必須經過一段過渡時期。剛開始你會天馬行空般地到處思索，然後逐漸了解到自己的好惡。某一個念頭、想法可能讓你廢寢忘食好幾天，但沒幾天光景又讓你覺得它無聊透頂了；而某些想法一開始並不起眼，但最後卻又令你愛不釋手。隨著理念的逐漸成形，你也懂得更多。你的了解對於創造願景將有直接助益。

有些人在創造過程中突然停滯不前，他們讓想法在此階段不斷湧現，卻無從形成一個理念，進而演變成一幅願景。在這個階段的學習，必須導引至抉擇，如此才能從一般化走向特定化。一旦有了限制，你就必須有所取、有所捨。這是非常重要的一個步驟。偉大的創造者知道如何取捨。我的一位作家朋友就曾說過：「爲了能夠完成著作，有時候我必須刪掉最好的一些字句。」在概念與願景之間的過渡時期，你開始培養如何取捨的直覺。

願景會在過渡時期的某一點上具體成形，之後成爲完全獨立的實體。它可能仍是你的願景，但已經擁有它獨立完整的生命。

許多言情小說家曾提到，他們在書中所虛擬的角色，已開始晉升爲一個獨立的實體。他們經常驚訝地發現，這些角色在情節進展中的行爲發展企圖。有時候故事的原創性係來自幾個主要角色的互動，這些角色都有他們自己的個性、價值觀以及動機。作者只不過是在引導故事的發展，有時他也會像讀者一樣，對書中角色的行爲感到訝異。

米老鼠的成熟過程

願景勢必愈來愈具體。這是一個具體化的階段。我可以想像華德·迪士尼（Walt Disney, 1901~1966）在老鼠的概念上苦思良久的景況。剛開始，他對老鼠產生了一種想法，該想法促成老鼠的逐漸人性化。然後老鼠有了名字，叫做汽船威利（Steam Boat Willy）。接著他再將這隻老鼠以卡通方式呈現出來。漸漸地，他喜歡上這個小角色，但覺得他的名字有點不符合個性。於是就將名字改成米老鼠（Mickey），從此建立了一個童話王國。

米老鼠的型態經過多次改變，終於成熟。剛開始時骨瘦如柴，鼻子很長。從三〇年代到四〇年代，他的鼻子愈來愈短，愈來愈像鈕釦。他的腹部微突，聲音也慢慢改變。

愈來愈可愛，但也愈來愈不像是一隻老鼠。米老鼠的世界也逐漸從黑白變爲彩色，從簡單的卡通演變成精緻的動畫。

他的關係也漸趨複雜。他多了一隻寵物狗、一位女朋友，以及一些不怎麼聰明的朋友。五〇年代他有了自己的電視節目，吸引了好多小朋友圍觀。後來，龐大的迪士尼樂園成立，米老鼠更扮演一個重要的角色。全世界各地的朋友都愈來愈喜歡這隻小老鼠。

米老鼠成長的過程，宛如人類從孩提時代進展到青少年、成人時代一樣。他甚至比他的創造者活得更爲長久。

當願景變成一個獨立的個體時，你也可以與它發展出複雜的關係。你是它的父母，它是你的子女。你是它的守護者，也是它的批評者。你對它時而親熱、時而冷淡。

先問企業想要什麼

通常人們並不會問自己想要什麼，反而會問一些關於過程的問題，或是有關公司所遭遇的困境和其解決之道這類的問題。當我在一些大公司進行諮商時，這個「你想要什麼結果？」的問題，常使得許多被問到的經理人目瞪口呆。通常他們會給你一些似是而非的答案，完全無法掌握自己真正想要什麼。例如：

我們想要制訂一種評估的方法制度，以評估客戶所需。

我們想要運用非傳統性媒體以幫助使用者，並提供一種行銷制度，讓未來與使用者有進一步的接觸機會。我們想要發展策略性目標，如此才能夠重整組織，並在市場上具競爭力。

今天在大大小小的公司裡，這些宣言都已成爲老生常談。管理技巧的趨勢之一就是，爲組織的宗旨或任務訂定明確的定義。宣言大都相當模糊，但許多機構中的部門仍然樂此不疲，因爲這是一般公司組織的例行公事。在這個任務聲明中，目標有了，策略有了，任務也都分配好了，各種應開的會議也都安排好了，但卻沒看到什麼事發生。爲什麼？因爲這些人仍然不知道自己要什麼。我經常花費許多唇舌向公司的高階主管說明，以協助他們清楚描繪自己想要的結果。

真有這麼困難嗎？不——只是因爲許多高階主管不習慣將「自己所想要的結果」與「什麼是可能」當成兩回事來看。此外，管理訓練亦造成他們額外的負擔，因爲這種管理訓練所使用的，是不明確的溝通、模糊的觀念、心理上的管理教條，以及反抗—順應導向的策略。

基佛形容組織的常態時，是這麼說的：

不幸的是，現代美國企業中所進行的營運規畫，多數仍脫離不出反抗—順應導向。在嚴密方法論的基礎上，企業試圖去定義它當前所面臨的情勢。諸如：當前的財務情況、員工能力、現在的產品，都在規畫的範圍之內。它也檢視競爭對手的能力及可能的反應，還有未來的立法行動等等。

經過詳盡完整地分析這些因素後，企業會進一步規畫出一條可以發揮最大能力的道路。基本上而言，這些企業強調的是：「就這些現況因素研判，我們最多能做些什麼？」

假設企業是依循創造的模式經營，那麼規畫經營的第一步，就是決定公司真正想要創造的結果，接著才是分析當前的現況。這或許與以前沒什麼兩樣，然而，唯有以這種分析為基礎，才能使企業通往真正想要創造的結果。這類的企業才會邁向卓越之路。

構思願景的三原則

下面有一些原則，可協助你構思自己想創造的事物。

一、問問自己，「我想要什麼？」

很奇怪的是，人們並不經常問自己這個直截了當的問題。其實你可以隨時問自己並回答這個問題。但若不是在解決一個問題或是決定一個過程的情況下，問或回答這個問

題將更爲貼切。試著在各種不同的狀況下問自己這個問題；不要只在重要時刻才問這個問題。你如果保有問這個問題的習慣，就會產生知道自己所欲的直覺。即使以往的你是那麼猶豫不決，但長期經驗累積後，你會變得很果斷。

知道自己想要的結果，有兩項重要的好處。首先，你能夠很快地集中注意力；其次，你能夠很正確地向自己描繪事實。

隨時問答這個問題，可以使自己不再迷惑。困惑通常來自過度專精於過程或解答，以致認不清要去的目的地。一旦考慮自己所欲，並將注意力集中其上時，就能夠消除這種困惑。一般所謂的困惑，通常不是針對要去的目的地而發，而是指不知如何到達目的地。如果你在知道目的地之前，就先想找到如何達到目的地的方法，困惑勢將揮之不去。

在困惑的處境中，你感覺壓力從四面八方紛至沓來。這是因爲有一股力量將你拉往不同方向，以及對創造未來沒有把握的無力感所致。另外則是有感於趕不上事件演變的腳步。但是當你能夠集中注意力在所想要的結果上時，這些讓人喘不過氣來的壓力自然會自我組構，產生一股有秩序的力量。

事實與臆測絕對不同。決定自己所欲時，「你很想要某個結果」一事便已成爲事實。有時人們選擇的是過程，卻以爲自己已決定了所要的事物。這是錯誤的假設。通常

過程是用來臆測而非達成你所想要的事物。

當你不斷問自己，並回答這個問題「我想要什麼？」時，你正在創造一項「事實」，而不只是一些模糊不清的「臆測」。

二、獨立於過程之外，考慮自己所欲。

如果一面考慮過程，一面又想決定自己所要的東西時，構思自己所欲的能力，勢必受到目前已知如何去做的過程的限制。但創造性過程就是要挖掘你所不知道的事情。無法獨立於過程之外，勢必戕害自己構思所欲的能力。追隨前人的腳步並不是件壞事，但卻不是創造新事物的好方法。在創造時必然會考慮到過程。但唯有在知道自己所要的是什麼時，才能夠如此。事實上，你可能會對自己竟然發明了達成目的的新方法，感到驚訝不已。

有時候你所想要的，只不過是過程中的一個步驟。金錢對許多人而言並不是一個結果，而是一個邁向他們所想要的結果的過程。對某些人而言，個人與他人的種種關係並不是結果，而是個人邁向滿足與成就的步驟。如果你發現自己所想要的事物，只不過是邁向其他最後結果的一個步驟時，不妨試著找出這個步驟的去向。金錢可以有什麼用處？個人關係又可以引申出什麼？一個可被當作最後的結果，必然是獨立存在的。它的目的不是要引你邁向其他的結果，即使它有這個作用。

三、不要將自己所想要的與實現的可能性混為一談。

構思自己真正想創造的事物時，你得先認清：自己所想要創造的結果，與它究竟可不可行，是兩回事。一九〇三年，當萊特兄弟首次建造飛機時，當時的科學界一致認爲重於空氣的機器無法在空中飛行。顯然地，萊特兄弟所想要的，並不以「什麼是可行的」爲基礎。但是他們知道自己的願景是什麼。

將自己所欲限制在什麼是可行的基礎上時，就等於在對自己的願景進行電檢和打壓的行爲。如果你不肯向自己承認「自己所欲其實就是衝著它似乎不可能發生」的事實的話，你就是在對自己曲解事實。

測謊器的主要作用在測量生理上的壓力。當你撒謊或曲解事實時，身體的壓力就會增加。經年累月的撒謊，累積的壓力將導致健康的問題。對自己撒謊的人必然會破壞與自身的關係，並將事實看成是懷有敵意的危險事物。

自欺有害健康

有一次我在一個基金會中教授課程。上課的學員都有肺部的疾病，例如：肺癌、氣喘等。其中一個課程的目標，是讓學員學習區分自己所想要的與可行性之間的關聯。

有一位老婦人對這個練習深感困難。

「記住，這個練習就是要你把自己所欲與可行性兩者分開，」我告訴她。「所以，你想要什麼？」

「我不能說，」她回答。「那是不可能的。」

「那麼，」我說：「暫時先不要考慮你的所欲是否可能。妳到底想要什麼？」

「我不能說出我想要的事物，因爲我知道我絕對不可能擁有它。」

「我知道妳想要什麼，」我說。

「真的？」

「當然，」我回答。「你想要的是健康。」

「但我絕對不可能擁有它。」

「那麼，」我問道：「如果我擁有法力能給妳健康的身體，妳願意接受嗎？」

她猶豫了一會兒，默然地說：「願意。」

「如果妳願意接受，」我又說：「就表示妳想要它。此外，就算它看起來那麼遙不可及；真正的事實還是，妳想要完完全全的健康。」

「是的，」她說：「確是如此。」

「現在告訴妳自己，妳想要的是什麼，」我說。「告訴自己想要的是什麼，永遠是對的，即使妳認爲這是不可能達到的。」

她停了一會兒。低頭看看地板，輕聲地說：「事實上，我真的想要健康。」

「妳剛剛這麼說時，有沒有什麼異樣的感覺？」我問道。

「我不知道怎麼了，」她回答，看起來似乎有些不同。「覺得身體有些飄飄然，好像如釋重負一般。我感覺清爽極了，好似有一股能量流過我的身體。」

不管她的健康情況是否真有好轉，至少她不用再向自己隱瞞渴望健康的這項事實。顯然地，拒絕自己所欲所帶給她的額外壓力，對她的健康並沒有幫助。

願景激發身心潛力

許多著名的例子都說明了如果能擁有清晰的願景，就能克服健康上的問題。因此奇蹟的藥方並非不可能。在嬰兒時期就失聰的海倫．凱勒（Helen Keller, 1880—1968，美國女作家兼教育家），許多醫生都不認爲她能夠對這個社會再有什麼貢獻。但是她的老師安．蘇麗雯（Anne Sullivan）卻懷有一個願景，認爲海倫終究能夠交談、負責任、接受教育，並且以自己的方法服務這個社會。外號寶貝（Babe）的奧林匹克運動員兼職業高爾夫選手薩哈利斯（Didrikson Zaharias）因病成殘，醫生對她說，她將永遠不可能行走或打高爾夫球了。但她在自己內心製造了一幅重新揮桿的景象，並且真的在職業高爾夫球界又活躍了多年。上述這些例子雖然都不尋常，但是如果你一再對自己撒謊

或曲解事實，這些例子發生的可能性將更低。

當你開始告訴自己什麼是你想要的事物時，上述那位婦女所描述的神清氣爽、精力充沛等現象，也會發生在你的身上。

紐約市一位參加「創造技能」課程的學員，擔任戲劇經紀人的助理已長達九年。老闆答應要給她公平待遇，卻從未實現。她後來因爲懷孕無法繼續擔任這份工作。在參加「創造技能」課時，她聽說有一個工作機會。雖然自己懷疑是否能一面帶小孩一面上班，但還是參加應徵。結果這個經紀人對她所提出在家中上班的想法非常贊同，於是她得到了這份工作。此外，經紀人還提供她兼職的辦公室，以及更優渥的薪水。經過數個月的賣力工作後，經紀人答應讓她入夥。當初如果她不能夠將自己所欲與她所認同的可行性分開的話，她將永遠無法達成現在的成就。

正確描述自己所欲的結果，必須先從與實現的可能性分開著手。

期望的景像力量驚人

畢卡索有一次在跟藝術家聊天時提到：繪畫時，最初想畫的景象是如何影響到最後的結果。

如果用攝影機將一幅畫的蛻變過程紀錄下來，會非常有趣。我們可以看到一個夢想是經由什麼樣的途徑逐步實現的。這其中非常重要的是，我們看到繪畫的圖像基本上並未改變，即使外貌上有所更動，但起初想要的景象幾近原封未動。

期望的景象具有某種力量，經由期望的景象你可以很容易地化腐朽爲神奇。期望的景象可以協助你組織行動、集中價值觀，並且很清楚地分辨出現狀中什麼是彼此相關的。

賽辛斯（Roger Sessions）在描述貝多芬所期望的音樂景象，是如何影響到他的編曲過程時寫道：「當達到完美的認知時，他（貝多芬）一刻鐘也不需猶豫，因爲他一眼就識出這正是他所想要的。」「所期望的整體景象，」賽辛斯繼續提到：「更擔任一個重要的角色，它幾乎已成爲創造過程中最重要的一部分。」

魔術般的特質

期望的景象還具有「魔術」般的特質。所謂的魔術指的是，在沒有看見整個過程導致什麼結果之前，就已經看到結果。賽辛斯認爲作曲家在創作時，對於創作理念與程序並不十分重視，只是純然在期望的景象的引導下進行創作。「通常，」賽辛斯解釋說：

「直到整個過程已經完成，作曲家並不了解整個思緒的發展過程。當作品已經完成時，作曲家通常還無法理會過來。」

似乎在冥冥之中，期望的景像引領著作曲家邁向最後的結果。許多創造者會對自己的創造物表現出訝異與敬畏的態度。

期望景象的深處似乎有一隻眼，能夠超越現在的狀況，看出現在還缺什麼。這實在是一項人類偉大的本能，能夠洞穿現在與過去，而且能夠從未知中，構思出一種從未存在過的事物。

二十世紀的偉大作曲家施托克豪森（Karlheinz Stockhausen, 1928– ）寫道：「我們需要暫時閉上眼睛，學習傾聽。因爲天空中總有一些我們從未聽過的天籟。」



第十章

認清你目前處境

學會了解真相，又能夠不依戀過去的人，
才能活得像自己。這不是麻醉自己，
也不是遺忘過去，而是了解「往者已矣」。
成功或失敗、羞辱或榮耀，都已是過往雲煙。
「現在」就在眼前，等著你去開創。

有位仁兄早上起床後，深信自己是僵屍的化身。他的妻子試著讓他從這個荒謬的想法中清醒過來。

「你不是僵屍，」她說。

「我是僵屍，」他堅定地回答。

妻子語氣強硬地問：「你怎麼知道自己是僵屍？」

他一臉堅信地說：「僵屍當然知道自己是僵屍。」

妻子眼看毫無轉圜的餘地，只好請出婆婆協助。

「我是你的母親，我怎麼會不知道自己生了一個僵屍？」

「你不知道的，」他解釋說：「我是後來才變成僵屍的。」

母親拗不過他，只好請牧師出面點化。

一向扮演心理分析師的牧師劈頭就說：「你不是僵屍，這只是中年危機而已。」

這位仁兄一臉不屑地說：「僵屍沒有中年危機。」

牧師只好建議找心理治療專家。

「你認爲自己是僵屍？」心理醫師問道。

「那當然是！」

「告訴我，僵屍會流血嗎？」

「當然不會，」這位仁兄以專家的口吻表示：「殭屍是個會動的死東西，不會流血。」他對這個淺顯的問題似乎有些不耐煩。

「看著！」

心理醫師隨手拿起一根針，往這位仁兄的手指戳了一下。這位仁兄看看自己的手指，一臉愕然。過了半晌，終於開口：「原來殭屍也會流血！」

自我吹噓的獅子

獅子在路上碰見一隻猴子，心想這正是彰顯自己威風的大好時機。

「喂！猴子呀，」獅子咆哮道。

「是的，先生，」猴子的聲音有些顫抖。

「你知道誰是森林之王嗎？」

「當然是你啦！」

獅子趾高氣昂地說：「那可千萬別忘記囉！」

過不久，獅子碰到了斑馬。

「喂！斑馬呀，」獅子吼道。

「是的，先生，」斑馬連氣都不敢喘一口。

「你知道誰是森林之王嗎？」

「當然是你啦！」斑馬唯唯諾諾地答道。

獅子又提醒一句說：「那千萬別忘記囉！」

又過不了一會兒，獅子碰到了大象。

「喂！大象呀，你知道誰是森林之王嗎？」獅子以最兇狠的口吻說。

大象二話不說，捲起鼻子將獅子甩向旁邊的大樹上，然後大步向前踩住獅子的尾巴，再度把獅子捲起，重重地摔到地上。隨即揚長而去。

這時眼冒金星的獅子好不容易伸直了脖子，開口就說：「喂！不知道答案就算了，怎麼可以老羞成怒！」

扯謊的傳統

有些人就是無法如實地認清事實。認清擺在眼前的事實似乎是再容易不過了。但小時候我們都有過講了一句實話，卻被大人噓回來的經驗。

「外婆家裡有股怪味道！」

「小孩子別亂說！」

爲了抵禦權威人物，孩子們只好學會撒謊。

範例一：

「你的家庭作業呢？」

「我做了，但是擺在車上忘了拿。」

「你老是找藉口，這是本星期的第三次了。」

「我也沒辦法，老是有事情發生。」

範例二：

「昨晚幾點回來的？」

「還好，不太晚。」

「我看了鐘，應該是凌晨兩點半了。」

「糟糕，怎麼會那麼晚！都是汽車爆胎惹的禍。」

長大後：

「你知道剛才的速度多少嗎？」

「不知道，超速了嗎？」

「雷達顯示你的時速已超過七十五英哩了。」

「怎麼會那麼快，可能是我車上的計速器壞掉了。」

找個好理由

一個人若不能正確地陳述事實，常常就會落入自我欺瞞的陷阱。約會遲到，在路上你就先編好一段故事。一到達，你不但已準備好複誦這個藉口，而且自己幾乎也已經相信這套說辭。避免正確地陳述事實，通常是為了避開行為所帶來的負面影響。

人類社會對於藉口與理由一向十分重視。許多人都以為，若能找到失敗的正當理由，就無須為失敗扛責任。於是利用各種藉口曲解事實，只為了自欺欺人。

生病是你無法達到預期水準時的好藉口，因為我們不便對病人過度苛責；情緒不好也是常見的理由，「我的心情不好，無法負責。」

許多人常以環境的受害者自居，為自己的行為掩飾。「我是很想參加莎拉的生日宴會，但前腳剛出大門，老闆就打電話來了，說個不停，為了工作我也沒辦法！」曾經殺害舊金山市議員米爾克（Harvey Milk）及市長莫斯孔（George Moscone）的兇手懷特（Dan White）辯稱在凶殺案當天，他的血糖濃度不正常。陪審團也一本正經地考慮這點理由，結果懷特獲判輕刑。

任由藉口理由滿天飛的社會，絕對無法充分發揮其潛力。藝術的傳統就是要臻於人性的最高點。你可曾聽見哪位藝術家在其作品失敗時，會找出藉口搪塞說：「我有理

由。」

但有些人似乎樂此不疲，捏造一些冠冕堂皇的理由，說明爲何無法達成目標。久而久之，對追求真正想要的也就提不起勁了。

過去的就讓它過去吧！

知道失敗真正的原因可以幫助你調整行動，以達成最後的目標。但這與找藉口掩飾失敗完全是兩回事。了解行動的有效性屬於學習的過程，並不是要爲自己的失敗辯護。

例如：挑戰者號太空梭升空爆炸的原因不可等閒視之。找出原因有兩大作用。其一，減少日後發生毛病的機率，以保障未來太空人的生命安全。

其次，找出原因，也有助於舒緩悲劇所造成的痛苦。挑戰者號上的太空人是全美的菁英，升空不久前，還在電視螢幕上，向全國觀眾揮手致意。因此，實在很難讓人接受這些人已灰飛煙滅的事實。

找出解釋幫助我們接受事實——知道這些人已經走了，他們永遠沒有實現理想與希望的一天了。而一般人在他們心愛的人過世時，常會經歷不同階段的情緒起伏：悲傷、心情惡劣，然後是隨之而來的堅定與祥和。然後過些時日，當另一樁不幸橫生，這種情緒的起伏又會再度回來，讓悲傷的當事者又重新面對生命中的另一次失落。除非當事者

接受這些殘酷的事實，否則他（她）很難好好地活下去。

我的父親過世時，母親幾乎無法接受。父親的遺物完全保持原狀，任何人都無法接近或移動。似乎這樣，父親就能起死回生。

家人和親朋好友都試著幫助母親度過這個難關，但都無濟於事。她的心中一直保持父親的影像，始終無法認清已發生的事實。活在過去，不能接受現狀，只會加深痛苦。

每當別人家慶祝結婚紀念日時，母親就會不厭其煩地告訴我們，她和父親今年已是幾週年了。她會花上數小時緬懷過去與父親相處的日子——一顰一笑，憂傷歡笑，彷彿歷歷在目。

母親確曾努力度過父親過世後的日子，但不能接受父親已過世的事實，卻使得母親無法擁有完整的生活。三年後，母親也過世了。我想這三年來她一定活得很不愉快，她走得和父親一樣突然，沒有任何先兆。

學會了解真相，又能夠不依戀過去的人，才能活得像自己。這不是麻醉自己，也不是遺忘過去，而是了解「往者已矣」。成功或失敗、羞辱或榮耀，都已是過往雲煙。「現在」就在眼前，等著你去開創。

避免傷痛或正視事實？

因生活壓力而被迫學習了解現狀，與主動去了解認清事實，兩者間有相當大的差異。主動探索真相，學習值得學習的事物，才能夠創造自己真正關心的事物。就像是爲藝術而鑽研藝術、發掘真相的本身，也純粹只是爲了了解事物的真相，不是爲了其他理由。

而事實根據也是創造性過程的唯一起點。在這一點上，你無法投機取巧。要掌握一切，你必須先學會了解事實。這裡我們又可發現另一種衝突的現象。人類的傾向之一就是選擇性地面對事實。對於痛苦、災難的厭惡，使得我們很自然地想避開這些苦難。「趨吉避凶」，爲的就是不願看到壞消息而採取的策略。

第二種傾向則是對於創造的渴望。人活在時空裡，對於時空的變幻莫測，很自然地想去掌控。不管事情是正面或負面，自然或突然，都希望一切在自己的算計之中。

爲了滿足這個傾向，不論事實的真相是讓人厭煩，還是讓人滿足，我們都必須對事實作進一步的了解。

這兩種傾向會產生不同的行動。第一種使你避開事實，第二種則促使你接近事實。這兩者之間的衝突通常並不明顯，但有時的確存在。從事創造時，若想正視事實又避開

痛苦，勢必面對抉擇的十字路口。當抉擇迫在眉睫時，你會怎麼做呢？你會故意曲解事實以避開可能的痛苦，還是以正確的眼光面對事實以實現願景？

這是一個價值判斷的問題。哪一種傾向會產生較高的價值，將決定你採取何種行動。若避開痛苦會帶給你較大的滿足，你自然會避重就輕；若創造人生對你比較重要，則忍一時之痛苦對你亦不是難事。

不帶有色眼光

藝術家斯特恩（Arthur Stern）有一次帶領學生前往紐約市河濱公園。他指著哈得遜河對岸的三棟建築物：公寓、倉庫和工廠，要學生們說出建築物的顏色。學生們一致表示：公寓是紅色、倉庫是白色、工廠是橘色。斯特恩又將布滿小孔的灰色卡片交給學生，要他們將卡片擺在離眼睛一臂之距的地方，從孔內張望這三棟建築物。他又問同樣的問題。學生們遲疑了一會兒。其中一位終於打破沉默說：「都是藍色。」其他學生也紛紛開口表示：原來的紅色公寓、白色倉庫、橘色工廠，現在全都成了藍色。這些學生這時有了重大發現。原來第一次看到的並不是事實，而是從自己觀念中所產生的事實。

藝術系學生學到的是：他們原先所見並非呈現在他們眼前的事實，而是自己腦海中的影像。藝術家必須學習如何正視眼前的事物，而不是把目光擺在眼前事物的觀念上。

在描繪樹景或人像時，這是必備的技巧。藝術家若不能繪出眼前所見事物，勢必無法正確地呈現它。

斯特恩在所著《如何觀看顏色並畫出來》（*How to See Color and Paint It*）一書中寫道：

在學生想像中，水應該是藍色的，所以他們在一座湖上塗上了藍色。但由於秋後山景的倒影，湖水也可能呈現紅橙黃褐各種顏色。而雲也老是被畫成白色的，但由於陽光的反射和地表的作用，雲也可能染上黃紅紫各種顏色。

這灰色卡片的目的，就是要阻絕意識中的印象，如此你就不會繪出想像中的事物。從小孔中看去，學生們就能夠忘記，這些建築物在午後陰影下所呈現的紅白橙色，他們現在所看到的，正是建築物在天空與河流輝映下，沐浴在藍色光影中的景像。

人們在觀察事實時，常忽略眼前的事物。他們所看到的常是自己觀念中的事實。雖然在建構想要創造的願景時，觀念有其作用。但先入爲主的觀念則會阻礙你看清眼前的事實。

我們倚賴先入爲主的觀念，一向甚於自己對事實的觀察。這麼做往往只是圖個方便

而已。如果事實與我們先入爲主的觀念相似，的確要比親自去觀察眼前的事物方便多了。人類具有不可思議的概化（generalize）能力。這能力有時確有幫助，例如在學習行爲模式、了解趨向、化繁爲簡時。但就像藝術系學生必須學習觀察眼前所見的事物一樣，創造者也要學習如何不帶有色眼光去看待事實。

觀念中的事實

辨認事實的方法之一就是，將「眼前所見」與「以前所知」相互比較。人類具有分門別類的能力。缺乏這個能力，我們將無法從以往的經驗中學習。假設你從未見過計程車，第一次搭乘計程車的經驗，會在你腦海中烙上一個「計程車」的印象。下次一見到計程車，你自然就能辨識。於是你開始比較第二部車與第一部車之間的差異。是否兩者都是黃色的？是否車身都漆上字樣？這些差異會協助你將這兩部車歸爲同一類。

經由這個過程，你就可以整理所有過去有關計程車的經驗。若缺乏分門別類的能力，每次見到計程車就得從頭開始辨認，這樣不但愚蠢，而且沒效率。但是建立基本知識庫能使你從從容容過日子，充分展現人類的聰明才智。

在國外旅遊時，我常碰到使用方法不一樣的電話系統。我個人很喜歡這種在不熟悉的環境中摸索的經驗。當你變得不知道如何使用撥鍵式電話、如何呼叫接線生、如何付

錢時，你不得不爲這種難得經驗訝異不已。在這個時候，我們也會開始用比較珍惜的態度，去看待平時我們視爲理所當然的知識庫。

辨認事物的相似點並將之分門別類後，下一個步驟就是要觀察差異之處。

假設我們正在談論某人屋前的聖誕樹，我們腦海中就會隱然出現這棵樹與其他樹相似之處的影像，但同時也會想到這棵樹獨特的地方——是否枝葉茂密？有多大？葉子是什麼顏色？樹皮的組織型態又如何？

通常，若能依據相似之處，把我們對事實的見解分門別類的話，將有助於迅速了解當前的處境。我們可以比較相同與相異之處。但有時這種比較的方法也會出錯。我們常會以一種預期的心理去觀察現狀，這種預期的假設往往造成偏見。

擁有預期心理的人們，常會牽強地解釋事實以配合己見。政治立場鮮明的人常以一己的政治觀點解釋事實。對共產黨而言，事實可區分爲「人民」與「人民的剝削者」，以符合其階級鬥爭的觀念。所以共產黨必須假設，除了共產黨外，任何人當政都會成爲人民的剝削者。於是在預設心理下，形成了兩個明顯的類別，一個是「好」，一個是「壞」。好人必須打敗壞人，這是關乎正義的問題。當權者偶爾表現的好意不足爲道，受剝削者偶爾向上諂媚的動作亦不可恥。當權者只要稍有閃失，必遭大肆抨擊；受剝削者只要稍有表現，必予以大肆宣揚。

一旦觀念中的事實曲解了真正的事實，我們就很難了解事實的真相。教條主義者、極端主義者、種族主義者、理想主義者，都可能爲了強調自己的觀點，而有意無意地曲解事實。只要有與己方理論相衝突的事實，都可能故意視而不見。

當你在觀察事情時，若已預先產生了一種先入爲主的看法，也許你會察覺到，你後來所觀察到的會更增強你原來的看法。

胸無成見

大約十五年前，我參加一位朋友的家庭宴會；在宴會上，我看到一位中年婦女別了一隻類似土星的胸針。我問她土星的胸針有何特殊意義。

「這不是土星，」她看看四周惟恐有人聽到，「這是太空船。」

「哦！」我又問：「爲何要別上太空船的胸針？」這次她更神祕地小聲說：「三年後太空船就會登陸了，並成立一個地球政府。」

「我明白了！」我說，「那這些太空人是誰呢？」她的眼神突然認真起來，「他們是天上來的救主。」

一半是不信邪一半是出於好玩，我又追問道：「如果他們真是救主，爲什麼不直接在地球上露臉？爲什麼還需要太空船呢？」

她一本正經地說：「因爲他們不想驚嚇大家。」

在我們這個年代，這樣的信仰者真可免卻許多煩惱！雖然正確觀察事實的技能可以培養與淬煉，然而一旦抱持先入爲主的觀念，這種能力勢必大打折扣。

觀察事實時，最好從「胸無成見」開始。你的觀念與觀察不應混爲一談。這並非易事，但若要知道實情，非得如此不可。若能在這方面收控自如，對於創造自己所欲會有相當的幫助。

THE PATH OF LEAST RESISTANCE

第二部

創造者
的生命律動



第十一章

三階段創造週期

每個生命成長的過程，
都有下列三個重要階段：
萌芽期、圓熟期和完成期。
每個完整的創造過程
也都必須經過這種週期，
而且先後次序不變。

每個生命成長的過程，都有下列三個重要階段：萌芽期、圓熟期和完成期。每個完整的創造過程也都必須經過這種週期，而且先後次序不變。

創造的週期就和人類誕生的過程一樣，自然、充滿生機，而且都必須經歷這三個階段。

萌芽期：是第一個階段。這是構思的階段，也是整個過程的開端。

圓熟期：是第二個階段。類似於人類的懷孕期；在這個階段中，胚胎正在母體裡逐漸茁壯成形。

完成期：是最後一個階段。相當於人類新生兒的呱呱落地。

生趣盎然的萌芽期

在創造的萌芽期間，譬如你著手一個新的減肥計畫、開始一份新的工作、公司決定再創一條新的生產線時，你會感受到一股呼之欲出的能量。作曲家賽辛斯曾經描述萌芽期為將創造付諸行動的一股衝動。

電影大師希區考克（Sir Alfred Hitchcock, 1899–1980）的最大樂趣，就是構思及籌畫一部影片。在電影開拍前數個月，他利用這股萌芽期的能量，將整部影片在黃色的長條紙上一幕一幕描繪下來。他經常表示：拍攝電影本身，對他而言，遠不及構思、寫

劇本以及籌畫過程來得刺激。

對於萌芽期特別感興趣的人並不只有希區考克。許多人都非常喜愛萌芽期這種刺激的快感。

在這個最初階段中，到處洋溢著興奮、高度興趣以及新鮮感。這是一個促使你奮身投入的時期。洞察、認知、熱心、改變以及力量感不斷地上演。但許多人也都知道，萌芽期的能量經常在短時間後就煙消雲散了。

不幸的是，許多探討人性發展與潛力的方法，都將注意力集中在萌芽期。萌芽期雖然是整個創造過程中相當重要的一環，但因爲它只是第一步，其本身並不足以產生任何實質與持久的結果。在萌芽期即使巧思不斷，但若不能與其他階段妥善配合，仍然無法獲得任何具體成果，頂多徒留美好的回憶而已。

那些沈迷於各式研討會的人，就是因爲愛上了萌芽期那股能量給人的感受。但是他們並不知道如何將這股能量帶到下一個階段。於是每當一個新構想出現時，他們只能禱告這次不會再度落空。但結果卻一再令人失望。

萌芽階段只是一個開始，無法取代整個創造週期。希區考克並不僅熱愛創造的萌芽期，他也能夠妥善利用其他階段。倘若他也沉迷於萌芽階段的那股力量，他在電影史上的成就必定掛零。

對創造者而言，萌芽階段是引導你進入下一個階段的前置期。即使萌芽期尚未結束，創造者已經開始期待並籌畫下一個圓熟階段。

潛移默化的圓熟期

圓熟期是創造的一個重要階段。這個階段就好比人類誕生必經的妊娠期一樣，在整個發展過程中是最不明顯的一個階段，尤其是剛開始時。

在這個內化階段，你會採取裡應外合的行動，你想創造的結果正進行有機成長，它必由內發展，喚起所有的內在資源。

有一家大型金融公司的高階主管，準備起草一份涉及數百萬美元的計畫案。剛開始，她千頭萬緒，不知從何處著手。所需要的資料都已擺在眼前，但她不知道應該如何清清楚楚、提綱契領地表達。首先，她把所有想在計畫案中提到的，順手寫下來，並沒有按照一定的秩序。然後在草稿紙的最頂端，她寫下了幾句話，提醒自已想要的結果是什麼。

她稍事休息後，整理一下思緒。再度伏案工作時，她默唸著剛才寫下的幾句話，然後拿起紙筆，開始有秩序地分門別類，整理她所有的資料。然後她走到電腦旁邊，開始繕打她的計畫案。此時，思路如行雲流水般地順暢，整個計畫案也就一氣呵成了。當然

這只不過是初步的計畫案，尚待進一步的修飾。但是她已能從萌芽階段順利地進入圓熟階段，朝心中的目標又邁進一大步。

當我們在學習一支新舞、新的管理方式、新的電腦程式、新的外國語言時，也都必須經歷類似的圓熟階段，只不過所需的時間有長有短而已。

當你在構思願景時，萌芽階段的能量自然會產生，幫助你達成構思的目的。而在圓熟階段，你必須讓自己熟悉這個願景，以使它成爲你自身的一部分。這時願景不再是一位新朋友，必須是一位老朋友。換句話說，這時願景已與你化爲一體。你的創造物已開始成長茁壯。這整個發展並不是非常明顯。圓熟階段本來就具有模糊的特性。其間你不斷地摻入一些思想、觀念、關聯以及能量。然後創造物才開始成形，漸形具體。慢慢地，創造物就有了自己的生命。

許多藝術家並不擅描述圓熟階段，但他們都了解圓熟階段對創造過程的重要性。賽辛斯從作曲家的角度，將圓熟階段稱之爲執行過程：

> 執行的過程首先就是，要從內心去聆聽音樂是如何形成的，讓音樂自然成長，追隨著它所帶給你的靈感與啓示。

在一封致朋友的信函中，莫札特提到了作曲的過程。他強調圓熟階段的隱藏特性，認爲音樂的理念是從其內部自然形成，當一切就緒時自然水到渠成，絕無法強求。

當我完全獨處且心情愉悅時，例如：坐馬車旅行、飽餐一頓後，或夜晚無法成眠時漫步一段路；在這種場合下，我的思緒特別流暢豐富。但這些思緒從何而來我卻無法知道，也無法強迫它們出現。特別讓我覺得舒暢的思緒，我就會在心中不斷咀嚼，還會對自己輕輕哼唱（這是別人看到，跟我說的）。不斷重複這個過程後，不久，我就知道該如何將這段音樂安排在什麼地方，也就是根據各種不同樂器的特性給與適當的安排。

美國作家斯泰因也曾生動地描述這個圓熟階段：

你無法進入子宮塑造嬰兒；它在那裡自行發展，成為完整的個體。

數學家兼物理學家龐加萊（Jules Henri Poincaré, 1854－1912）認爲，圓熟階段是在不可見的層次中完成的。對他而言，這個階段所完成的結果是：「長時期潛意識先期工作後的具體表現」。他提到這個內在工作對於數學創造的重要性：

在我看來，潛意識的作用對於數學創造的重要性是無庸置疑的。在其他例子中也可發現潛意識的踪影，雖然更不明顯。當你試圖解決一個非常困難的問題時，通常第一次的出擊都是無疾而終。於是你會稍事休息一下，再度埋首、下功夫。剛開始仍和以往一樣毫無所獲，但突然間腦海中靈光乍現，閃過一個決定性的念頭。

或許有人認為暫時將手邊的工作放下，休息一會兒，可以恢復心志的活力與清新。但更合理的解釋應是，在休息的當中，有無數的潛意識在發揮作用，而這種潛意識作用的結果，經常給幾何學者帶來我剛才所提到的靈光乍現。這中間唯一的差別是，此一啓示並非來自散步或休息，而是潛意識的想法，在散步或休息時，浮出了意識層面。意識作用只是扮演一個刺激物的角色，將我們在休息期間所獲得、但仍處於潛意識狀態的靈感，刺激成為意識下的產物。

龐加萊曾舉自己的經驗爲例，說明圓熟的過程如何協助他，在兩個看似不相干的數學領域中找出相關性。這件事發生在「似乎毫無進展」的辛勤工作之後：

失望之餘，我前往海邊度過幾天，讓腦海想些其他東西。有天在懸崖邊散步時，靈感突然湧現，並且十分篤定——我認為三元四次不定式的算術轉換，與非阿幾米德幾何

學（non-eudidea geometry）的算術轉換相同。

這個數學關係的建立，開啓了日後數學研究的新領域。

開花結果的完成期

完成期是創造的第三個階段，其中包括了開花結果、展現結果、修飾、進一步追蹤，以及學習如何與創造物共處。

把想要創造的事物變成真的，這是很重要的事，但很少人能夠如此。

在創造活動裡，胎死腹中的例子不勝枚舉：例如研究生只差一篇論文就可以獲得博士學位，卻始終無法完成論文；工程師只需要再作幾個最後的決定，就可以提出整個計畫，卻卡在過多瑣碎細節上，以致無法動彈；銷售員只要修飾一些細節，就可以簽訂一項重要合約，最後卻因深陷泥淖而功敗垂成；許多人學習空手道，卻因爲其他事故而中途放棄。這些人天生注定是個失敗者。

有些人對擁有自己所想要的東西一事，常感不自在。接受並學習與你的創造物共處，是完成階段一個相當重要的部分，也是整個創造過程裡不可或缺的一環。這也是一種接受自身努力成果的能力。

如同作曲家必須將新作品呈現在眾人面前，其他領域的創造者也要將自己的成就呈現給世人共享。創造的結果與創造者應徹底地分離，使得創造者也能從另一個角度來接受這個創造的結果。美國作曲家兼抒情詩人波特（Cole Porter, 1892–1964）每當有新作品發表時，很自然地就會經歷這兩種階段：呈現作品及接受它的存在。在首次公開後，他就會將此作品看成是與他純然分離的事物。對他而言，此一完成的作品擁有創造者所無法控制的完整自主權，是創造者所無法控制的。對多數的藝術家而言，創作就像生育小孩一樣，一旦作品完成，就如同嬰兒呱呱墜地，擁有自己完整的生命。創作者此時成了自己作品的觀眾之一。

創造能量源源不斷

在創造週期的每一個階段，我們都會產生一股獨特的能量。這種能量可協助我們從一個階段跨入另一個階段。

每一首新曲的完成，將鼓舞音樂家開始創作另一首新曲；龐加萊在數學上的新發現，會催促他埋首燈下繼續研究。一幅畫作的完成，則將帶給畫家新的靈感，提供他新的創作素材。

去年我出版了兩張新專輯。第一張由我編曲製作的「高速公路上的雨夜」（*Rainy*

Night on the Highway），工作過程前後花了五個月的時間。完成後不久，我就動手籌畫第二張專輯「空中符號」（*Air Sign*）。結果只花了一個星期就大功告成。在製作第一張專輯時，我累積了許多能量；在製作第二張專輯時，很自然就順勢而上。然而要不是第一張專輯花了五個月的時間，第二張專輯也不可能在這麼短的時間內完成。

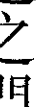
創造的能量並不會逐漸耗損，反而是愈用愈旺。

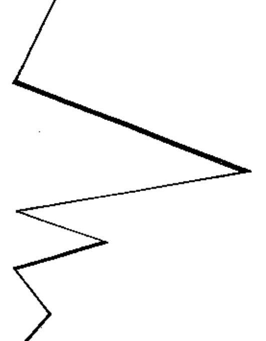
完成本身會鞭策你再度向前邁進。

第十二章

選擇是創造之門

正式的選擇之後，
萌芽的種子將因此生根。
所有可供支配的力量已經整合，
共同爲達成你的選擇而努力。
此刻，你已開啓創造週期的第一個階段。





萌芽階段並不只是構思自己想要的事物、確定自己努力的方向；更重要的是培育創造的種子。

培育創造種子的方法是，選擇你想要創造的結果。

在作這種選擇時，勢必要動員平時不太用得到的大量能量以及資源。

人們往往沒有將選擇的重心擺在結果上，以致所作的選擇經常無法達成預期效果。

點菜的學問

我經常和一位同事共進午餐。通常我打開菜單後，只需花十幾二十秒的時間，就可以決定點什麼菜。這位同事則以一副學者的態度，認真地研究起菜單，害得服務生往往必須多跑一趟。有一天，他問我如何在這麼快的時間內決定要吃什麼。我就將祕訣告訴了他。

數年前，我曾在餐廳裡學習如何作決定。那時我會打開菜單，然後很快地選出一項餐點。在初期試驗階段，我對點來的食物時而驚喜，時而失望。長期下來，我學會如何讓眼神集中在合適的餐點上，並立即下決定。一旦決定後，我會再次研究整份菜單，以判斷決定是否恰當。其結果是，幾乎每次都對。久而久之，自然學會如何將焦點集中在我想要的食物上，並且充滿信心地點菜，然後準備好好享受一番。

我問他是如何作決定的。

他說，他很仔細地研究每道菜，然後相互比較。如果菜單上的菜式琳琅滿目的話，他就得花上一段時間。他必須仔細閱讀菜單上的每一個細節，以確定不會漏失他想吃的菜。

談著談著，我們又發現到，在生活中他也經常運用同樣的方式作決定。他並不是把注意力直接集中在想要的事物上，而是衡量所有可能的選擇。

當你不想錯失某些可能是非常好的機會時，勢必會變得猶豫不決。

這位朋友對於我在餐廳裡化繁爲簡的方法深感興趣。親自試驗後，覺得這個方法對他也有用。如今他發現自己的眼神已能很快地集中到想要的那道菜上。當他將這道菜與其他的菜比較時，也發現自己的選擇往往是正確的。後來他很得意地跟我說，他省了自己和別人不少時間，現在他有更多時間去好好享用午餐了。

這是一項小小的勝利。但是小小的勝利往往是大勝利的前奏。

二十世紀的偉大作曲家施托克豪森，曾經針對作曲的特性提出以下的評論：

作曲最令人訝異的是，你可以隨心所欲安排音調、音符或音節。這些安排都不會改變音樂之聲、音樂之意境，但是在作這些決定時，你學會了如何堅定立場。

在練習作選擇的同時，你也開始培養作正確選擇的直覺，也就是一眼就看出什麼才是你想要的事物的直覺。假設有一個人始終逃避作任何決定，另一個人則一再掌握自行判斷的機會，並學習什麼是正確或錯誤的決定，你認為哪一位有較高的成功機率？

選擇是一種可以培養的能力，需要不斷地練習。磨練的機會愈多，所作的選擇就愈正確。我們可以從小地方、低風險性的選擇進行練習。下一次你到餐廳用餐時，可以練習迅速地決定你要點的菜。我想最糟的狀況也不過是想叫豌豆，卻叫了豆莢。

學習永遠不會太晚

傳統教育中，學習如何選擇經常受到忽視。從事教育者都懷疑，如果學生能夠自由選擇的話，可能都不會選擇父母師長要他們選擇的東西。學生會選擇留在學校嗎？學生會選擇做功課嗎？而選擇做個好學生、讓別人控制他們的時間，更是不可能的事。

有些老師認為，讓學生知道他們未來的選擇極其有限，這樣的作法是在為他們將來的日子鋪路。這些老師實際上所教導的就是「如何妥協」——學習如何與你不喜歡的事物共處，因為社會上這類的事物比比皆是。

這裡所隱含的假設就是，你無法創造你真正想要的事物。

選擇是創造過程的重要部分。你不但要選擇你想創造的事物，還要作一連串有關行

動、試驗、價值觀、優先次序、階級意識，以及如何進一步支持你所有努力的策略性選擇。

因爲創造是一種藝術，所以能講的只是一個大概。它既沒有公式可循，也沒有一定的原則。創造原本就是隨機發展、不斷「編造」的過程；學習從成功或失敗中汲取經驗，學習如何有所突破。長期下來，你會發展出個人獨特的創造過程，並增強自己的直覺，知道什麼樣的選擇才符合個人最佳利益。

在學校或家庭裡，我們很少注意培養子女選擇的能力，因此若看到年輕人濫用藥物、性氾濫、自殺、與社會隔離、對未來徬徨，一點也不足爲奇。若缺少選擇的經驗，心中真正想要的結果必定總是屈服於眼前的需要。看電視比做家庭作業簡單多了；嗑藥也確實比體驗生活的複雜性容易；沉溺於不安全的性生活與回應短暫的意識衝動，比起認真考慮生活的目標，更是不花腦筋的易事。

某些選擇確實比其他選擇好得多。當「選擇」成爲教育主題時，我們應開始預作準備，讓我們的下一代得以創造自己的未來，而不是讓他們的未來在反抗或順應中，無可奈何地被消磨殆盡。

學習永遠不會太遲。即使以往你老是像無頭蒼蠅般胡亂選擇，今後你仍可學習策略性地作選擇。畢竟，是你在作選擇，作出讓自己更沒效率的選擇，實在有點說不過去。

八種無效選擇

在反抗—順應導向中，有八種常見的方式，使我們規避或破壞有效的選擇，並因此錯失了選擇的潛在力量。

一、自我設限的選擇——只選擇那些似乎可能或合理的機會。

喬治想當醫生，他的父母親卻以家境不佳的理由，不斷地勸阻他打消念頭。雖然他有足夠的能力進入醫學院，但財務上的限制使得他只好打退堂鼓，而選擇另外一條似乎比較「合理」的生涯。妥協的結果使他最後只成爲一名藥劑師。

如果你將自己的選擇限制在可能或合理的範圍內，就永遠無法達成自己真正所欲，只能一再妥協。喬治成爲藥劑師後，工作熱忱必遠不如他當一名醫師。爲什麼？因爲人性是無法妥協的。

在企業組織內，各個有關工程、管理、銷售與製造的職位，布滿了尸位素餐的人，他們選擇這些職位純然是因爲自我設限。他們知道自己過的是妥協的日子，卻自我安慰地說，他們要的只是一個合理的生活。他們認爲，在當前的限制之下，這是他們能夠有的最好選擇。

二、迂迴式的選擇——選擇的是過程，而不是結果。

有些人選擇「上大學」，而不是選擇「受教育」；或是選擇「吃健康食品」，而不是選擇「身體健康」。這類的選擇在過程中投入了過多不當的力氣，使得結果與過程糾纏不清，如此產生的結果自然會失調。

哈麗雅特相信目前自己一團糟的人際關係，肇因於與父親的不和。過去幾年來，她看了許多書，希望能幫助自己將對父親的不滿宣洩出來。她也參加過幾個以過程爲重心的研討會，並嘗試幾個不同的心理治療。在這些過程中，主持人有時要求她高聲嘶喊、盡情痛哭、提筆寫出所有對父親的不滿、嘗試與父親作假設性的對話、與其他學員討論他們父女間的關係。其實哈麗雅特想要的，只是做一個完整的人。

她所選擇的過程並不是她想要的結果。她這麼選擇，主要是希望能夠帶來她想要的結果。哈麗雅特一直想讓自己相信，她這麼做便可以獲得她所渴望的完整性。但是在過程上著墨過多，卻使得她永遠無法達成這個願望。

當公司利潤下滑時，憂心忡忡的高級主管很自然會將希望擺在新過程上。「讓我們召開一個追求卓越的研討會，以整合所有的行銷力量，看看能否奏效。」

過度強調過程，常常使他們忘了自己真正想創造的事物，或使得原始目標模糊了。對想要的結果，缺少清楚的意象，恐怕就沒什麼機會創造出想要的東西了。通常，他們甚至連自己在追求什麼都不是很清楚。

三、刪除式的選擇——將所有其他可能性都刪除，只留下一個選擇，結果似乎除此之外毫無選擇。

這種情形是：某人將雙方認知的差距故意擴大，使得衝突情形惡化到雙方無轉圜的餘地，當事人只好「被迫」採取唯一剩下的選擇。

這種刪除式的選擇，常使得我們好不容易脫離泥淖，卻又掉入另一個陷阱。許多人都有過這樣的經驗：把情況弄得愈來愈糟，糟到我們覺得自己必須遠離是非之地。對某些人而言，這是一種生活方式。

例如：當傑利與太太間的不睦發展成全面性的爭吵時，他在酒吧裡告訴朋友說：「事情愈來愈糟，我必須離開她，我毫無選擇。」在傑利要脫離婚姻之前，情況已糟得形同冷戰一般，每三、兩天就有一場爭吵。傑利不再珍視以往甜蜜的時光，只刻意強調彼此間的不睦；在他的心裡，衝突已到了不可收拾的地步。他覺得似乎已無選擇的餘地，只有離開一途。

許多人離開工作也是這個原因。透過自我宣傳，他們與同事長官的關係開始觸礁，誤解增加。長官的好意提醒變成了惡意攻擊，甚至無言的牆壁也成爲遷怒的對象。日子一天比一天難過，早上起身也變成一件難事。這些人轉向朋友投訴，得到的建議往往是，「此處不留人，自有留人處。」他們也對熱愛公司的同事表示不滿。他們懷疑公司

的公正性。他們對於工作的注意力，已經被衝突所取代。當一個人以這種理由離開工作時，似乎是一派理直氣壯的英雄作風。「我毫無選擇，我必須離開，如果是你，你會怎麼做呢？」

當今世界最流行的趨勢，就是將左派與右派明確隔開，造成人們最不願見到的兩種極端情形：右派的專制或左派的專制。人們於是發現自己又受到環境操縱，面臨兩個都不喜歡的選擇，被迫在這兩害之間取其輕。第三世界國家所發生的種種悲劇，其實就是刪除式選擇的結果。

四、不作選擇的選擇——讓所有的一切似乎是在無關乎選擇的情況下發生。

諸如：錯過截止日期；未能及時簽定合約；沒有得到「就這麼辦」的命令；選舉時，沒有人投票。

由於缺乏選擇的能力和意願，我們常放棄自己的權利，而將此權利交付於環境。這種無爲而治的態度會錯失許多初期有效行動，造成最後別無他途，只有回應的分了。

五、條件式的選擇——在選擇上加上先決條件。

有條件的選擇常見的公式是：「當什麼狀況時，我會選擇這個。」「如果在什麼狀況，我就會選擇那個。」

「如果能加薪的話，我就會著手進行這個新計畫。」「如果這兩個人納入我的小組

的話，我就會開始設計新草案。」「如果我的岳母搬出去的話，我就會投資買一幢新房子。」

有些人喜歡在自己想要的結果上預設一些立場或條件，而不是直接選擇自己想要的結果。「當我找到美好的關係時，我才會快樂。」這裡的含意是，除非擁有美好的關係，否則將不會快樂，而且快樂與否將決定於是否擁有美好的關係。這些人將建立自己生活的力量歸諸於外在條件，認爲這些條件擁有一股神祕的力量，能夠製造讓人滿足的環境。

六、回應式的選擇——為了克服某種衝突的選擇。

有時候人們作的選擇並不是爲了開啓創造的過程，而是爲了減輕不舒適感或消除壓力。

有一位電腦業主管在業務會報上宣布：「我們必須儘快設計攜帶型電腦，因爲我們的主要競爭對手已經開始上線了。」

工程部門主管在與上司經過一番激烈的舌戰後，向他的工作小組宣稱：「我們應該設計一種車型，與外國廠商設計的車型一模一樣，如此才能奪回我們失去的市場占有率。」

當環境的因素到達令人不悅的程度時，人們就會作某些選擇，以減輕這種不舒適。

這時任何製造不舒適的因素都被列入打擊的對象，所作的選擇也完全針對如何消除這種不適感。

這個社會認定多數人所作的選擇都是消極的。所以當社會不希望人們從事某方面的行爲時，就會以一些生活上的不舒適作爲威脅，例如：罰款、坐牢、放逐、羞辱、甚至永遠與社會隔離。回應式的選擇可以說是一種反射性的回應，例如：許多駕駛人在看到路旁的警察時就自動減速。

七、輿論式的選擇——找出其他人願意提供的意見，然後遵循絕大多數人的意見。

這種人經常運用成功的公共關係，以達成一致的協議，所以表決後的意見，其實就是這個人實際所想要的。但由於其他人也同時貢獻意見，這個人的選擇，並不是依據自己的願望，而是由絕大多數人的意願所決定。

一位女士提到她尋找新工作時所面對的抉擇：

我的上司很難溝通，而且最近我對工作也厭煩極了。其他同事老在扯我的後腿。我認為他們過於關心一些表面、又不重要的事物。如今，有家衝勁十足的公司給我一個機會。他們要我擔任的工作看起來非常具挑戰性、參與感，而且也非常重要。此外，未來的同事和我一樣，都非常關心該公司的轉型。你認為我應該如何做呢？你想我應該辭職

接受新挑戰嗎？

若有人聽這位女士這麼說，還會不知好歹地勸阻這位女士留在原工作單位，這實在很難想像。在這個例子中，這位女士的公關意圖相當明顯。通常這些活動的進行較爲曖昧且微妙，但所運用的策略仍然不變。

我認識一位公司主管，他也嘗試運用輿論式的選擇方式。當面臨重要決策時，他常會廣徵民意，然後依循那些意見與他相同的人。如果最後的結果不盡如人意時，他就會找到這些人，並且將失敗的責任推到他們身上。

八、命裡擁有的選擇——將關於宇宙本質的一種模糊的形而上學觀點，當成選擇的基礎。

這個理論是，不論你現在擁有的是什麼，如果不是這輩子的選擇，一定是上輩子的選擇：「我長了痔瘡，想必是我自己命中的選擇。」

如果你接受這種觀點，就會很自然地會認爲，在你認知之外的「某些部分」，替你選擇了你生活中運作的環境。你的生命力量於是潛伏在某些未知的部分，不是你可以控制的。

事實上，你現在所擁有的生活經驗，有一部分是肇始於你先前所建立的生命結構。

如果阻力最小之路所產生的結果令你不滿意，其原因不是存在於你某些執拗或不智的選擇上，而是在你以往所建立的結構布局中。通常這種情況不是你選擇的，也非你所欲。

選擇的方式往往透露出，主宰的力量是在環境，還是在自己，以及這股力量是如何運用的。上述反抗—順應導向中常見的八種選擇方法，主宰的力量不是被當事人拋棄，就是託付於當事人所無法控制的人或事物。

在創造時，主宰力量並不受制於環境。也就是說創造的力量並非來自環境，而是來自創造人本身。任何力量都無法強迫你決定你想創造的東西，而且任何事物都不能將主宰的力量從你身上奪走。

選擇「結果」

在創造導向中，你意識清楚地選擇創造所展現的結果。

選擇表面上看起來很容易，卻需要相當的練習才能作得妥善與熟練。我提到過，不正確的選擇就是將自己投入到過程，而不是想要的結果上。有些人熱衷參與某些會帶來特定結果的過程，但事實上他們並未選擇這些結果。這些人吃特別的健康食物，大量服用維他命，不斷地運動，禁食菸酒、咖啡、巧克力、紅肉和精糖，但卻從未選擇要有一副健康的身體。許多人採取了一些有益健康的行動，但卻從未選擇要健康。

有些公司主管參加商業研討會，學習有關行銷、管理、生產等方面的新技能，相信這些技能將對公司有所助益。這些人回到公司後就加強員工訓練，希望這些訓練會對公司產生正面的影響。這類主管對於過程有一股盲目的信仰，但所採取的行動卻無法集中到創造性的過程上。結果又淪爲另一個尋找正確回應的最佳範例。

這些公司主管和進食健康食品者所選擇的是一種過程，以執行對他們有利的工作。他們似乎將所有的精力都投注在過程上，希望過程能帶給他們想要的結果。他們會全神貫注於過程，卻未必是結果上。

選擇健康可以動員身體、心智和精神的內在支援。選擇健康，意謂著你已樹立了結構性張力中的一個重要成分，亦即願景。經由這個選擇，你集中並釋放出能量，然後自然趨向於可以幫助你達成健康目標的最有利過程。

同樣地，當一個組織確定一項目標後，組織的成員就可以從容地動員可用資源，如此就更容易找到或執行有利於直接創造結果的過程。

如果只是一味地選擇過程，卻未建立起結構性張力，你就無法產生足夠的能量去完成整個創造過程。

避免不想要的

有些人並不是選擇「創造想要的事物」，而是選擇「避免不想要的事物」。例如：有些人並不是選擇健康，而是選擇避免疾病。

當你只是選擇避免不想要的事物時，你並沒有建立結構性張力。你所建立的只是一種結構性衝突。

有些人嚴格地控制飲食、經常運動。他們並不是真的想要健康，而只是想避免生病。他們所憂慮的並不單單是普通的感冒，而是諸如：心臟病、癌症、胃潰瘍、糖尿病等致命的疾病。他們的策略是避免，強調他們不想要的（嚴重疾病或死亡），而不是想要的（活力和健康）。

這種行爲來自結構性衝突，其阻力最小之路使你採取行動，試圖解決一個無解的衝突。

這種結構性衝突整日繞著不適感打轉，是「生命對抗死亡」的衝突。這些人想要確定自己能夠生存，也就是不想染患重病或死亡，於是在心靈中烙上一個負面的影像——隨時因病亡故的影像（像是得到癌症或心臟病突發）。如此一來，他們加深了衝突。由於他們付不起染患重病的代價，所以他們隨時保持高度的警戒心。

他們的策略是讓自己處在一種衝突的狀態。他們的想法可能是，「如果我吃精糖或白麵粉的話，可能會得到癌症，所以最好不要吃這類食物。我必須隨時警惕自己。」他們所採取的行動，諸如：食用有機食物和運動，並不是針對健康，而是爲了恢復舒適的情緒，意即減輕自己內心所產生的憂慮和恐懼。長期下來，他們反而更堅信自己的無力感，以及自己生命的力量是繫於食物和運動上，而不是在自己手中。

我並不是說食用健康食品和運動有什麼不對。在創造的導向中，一旦選擇要達到健康的目標時，必然會食用某些食物，並進行某些運動，這些都屬於有機的過程。這種有機過程的結構性傾向，就是要你接近這些有益於健康的過程。這些過程可能包括一些常見的步驟，例如：健康食品和運動，以及某些你沒有想到的手段。

自然生命的律動隨時在改變，你所從事的各種活動也必須跟著調整。當試圖將過程加諸於自己身上時，你很可能就會失去你本身生命的自然律動，例如：你每天只吃固定的食物。但是生命力的律動每天不同，你所需要攝取的蛋白質分量自然也不一樣。由於你堅持固定的飲食習慣，你只好不顧自己的生命律動，忽視爲增強健康身體每天需攝取的食物或養分。

不想要的，就不要想它

許多企業界人士花費許多精力，避開他們所不想要的人和事物：不合作的同事、不適當的管理方式、過多的存貨、損失、產品瑕疵、信用被拒絕、打官司、跳票、倒閉、同業間的併購等等。

在創造的過程中，你毋須就你不想要的事物作決定，你只要選擇你想要的事物。知道自己現在不需要什麼，當然是個有用的訊息，因爲你不想要的相反往往就是你想要的。

如果你不想車子老是拋錨，你想要的可能就是一部運轉始終順暢的車子；如果你不希望工作的環境過於無聊，你想要的可能就是一份有趣又具挑戰性的工作；如果你不希望工作伙伴敷衍了事又猶豫不決，那麼你想要的可能就是肯投入、有果斷力的同事；如果你不想老是和朋友鬥嘴爭吵，那麼你所要的可能就是一份親密、相互扶持與和諧的關係。

當你將精力集中在你生命中的問題時，很容易就被這些問題絆住了。有時候，唯一讓你覺得重要的事情就是排除這些問題，讓它不再是問題，或從你眼中消失。

問題糾纏得愈深，愈不容易將想要的與不想要的分開，或與你認爲什麼是可能的分

開。

我經常會花上十幾二十分鐘的時間問一個簡單問題：「你想要創造什麼？」結果常常聽到被問者給與這樣的回答：「我不要這個」、「我不要那個」，或「我不想面對這個」、「我希望能排除那個」。

想想看匈牙利作曲家巴爾托克（Béla Bartók, 1881–1945）在創造第三弦樂四重奏時，如果只列出一長串他不想要的事情將會是什麼景況——「我不希望它成爲管弦樂曲，我不希望它成爲鋼琴獨奏曲，我不希望它和我以往的作品類似，我不希望這樂章毫無內容」等等。

你可以清楚地看到，將注意力集中到不想要的事物上，將無法勾勒出願景，也無法產生萌芽階段的能量。當你所不想要的事物掌管了支配的力量，你想要的事物也就得不到應有的重視了。

必經步驟與後勁

選擇有兩個必經的步驟：

首先，想像你想要的結果，也就是對於想要創造的事物有一個清楚的輪廓。

其次，說出：「我選擇要什麼……。」以使選擇正式登堂入室。



是否要大聲唸出這些字並不重要，但一定要對自己的內心說出這些話，表示你真心想要達到這些結果。說出你的選擇，並不同於喃喃自語地唸符咒，也不是一再肯定自己。這只不過是將選擇化作口語，以使你的願景多得到一點注意力。

正式的選擇之後，萌芽的種子將因此生根。所有可供支配的力量已經整合，共同爲達成你的選擇而努力。此刻，你已開啓創造週期的第一個階段。

對許多人而言，作一個正式的選擇，似乎是在向未知領域躍進的重要一步，尤其是當這個選擇涉及到某些從未接觸過的重要事物。但越過了這個不確定時刻後，緊繃的心情就會放鬆下來，累積的能量也隨之釋放出來。不管你的經驗是否異於常人，當你在創造導向中作選擇時，所有的能量都將朝著你所選擇的方向邁進。針對結果所作的選擇一定會產生澎湃的力量。



第十三章

人生的三種選擇

基本選擇關乎一種生命狀態或基本人生方向，
而首要選擇則與特定的結果有關，
次要選擇則是支持首要選擇。

有三種不同的選擇在創造過程中，扮演著策略性的角色：首要選擇（primary choice）、次要選擇（secondary choice）和基本選擇（fundamental choice）。以下就它們的順序分別予以討論。

在生活中的各個層面，你都可以行使首要選擇。譬如：在工作上，你可以選擇成爲公司內最有效率的經理、選擇利用超導體作實務上的應用、選擇開發如何運送有害物質的安全方法、選擇整合人工智慧和複雜的存取系統，以及選擇在新加坡設立工廠。就個人而言，你的首要選擇可以是：擁有絕佳的人際關係、有意義的工作、溫暖的家庭，或是一個豐富的假期。當然你也可以選擇創造一幅藝術品、烹調令人垂涎的餐點，或是主持一項頗獲好評的研討會。

終極目標

首要選擇關乎你真正想要的某些結果，它是心無旁騖的。你想要這個結果，並不是因爲它會引導你追求另一個結果。首要選擇並不是你邁向最後結果的一個步驟而已，它本身就是那個終極目標。

雖然首要選擇也可能造成其他的結果，或成爲日後其他結果的基礎，但它的主要目標仍然是達成你所選擇的目標。畫家在繪畫時，首要的選擇就是完成這幅畫，而不是讓

這幅畫成爲這位畫家藝術生涯的踏腳石，或是滿足這位畫家的情感，或是爲了賺取金錢。發明家創造一項作品，也並不是爲了獲得專利，而是爲了看見發明的成果存在。

施沛斯（Mary Dietrich Spaeth）在一九六六年發明了第一個可調式染色雷射（Tunable Dye Laser）後，就一直積極投入雷射同位素分離過程的研究。和多數發明家一樣，她的主要目標是，看見自己的發明可行，而不是爲了金錢或擁有專利。

她當時服務的休斯飛機公司，曾試圖利用她所發明的一項組件，建造一架紅色測距儀，但卻失敗了。她深信這個工作可以完成，但休斯公司卻把她派到其他部門。提到這段往事時她表示：

> 我曾獲得指示，不要在這上面大費周章。但我仍然下了功夫，多年來為他們省下了不少經費。過去幾年來，大部分我所研究的東西都是無法獲得專利的。事實上我對專利也無太大興趣。我比較感興趣的是，讓事情一起發揮效力，而不是得到一紙證書而已。

如果你也懷疑自己所要的到底是最終目標，還是爲達成其他目標中間必經的一個過程，那你就應該問問自己：「這個選擇的目的是什麼？」

如果這個選擇只是爲了要達成其他的目標，它就屬於過程的一部分，因此就稱不上

是一個首要選擇，最多只是一個次要選擇罷了。

如果這個選擇並不是爲了達成其他進一步的目標，那麼它本身就是一個目標，也就是首要選擇。

有一次我問一個朋友，她爲什麼要彈鋼琴，她說：「因爲我喜歡彈鋼琴。」這就是一個首要選擇的例子。

只是為了樂趣

對許多藝術家而言，首要選擇往往只是爲了創造的樂趣。二十世紀的雕刻家穆爾（Henry Moore,1898–?）曾經表示，「有時興之所至塗上幾筆，僅僅只是爲了樂趣而已。」

有一位善於烹調的朋友，在爲我們準備晚餐時對我說：「我最喜歡做的，就是在廚房裡隨意發揮。例如今天晚上，我還不知道晚餐要準備什麼。但我自己倒很想看看，當我在這些材料上花點心思時，會產生什麼結果。」

這位朋友就是作了一個首要選擇，這個選擇至少會產生兩種結果。第一是，一頓豐盛的晚餐。在晚餐之前，他並不十分了解這頓晚餐做好時，會是什麼樣子，或嚐起來味道如何。但他知道所追求的品質是什麼。他十分確定所創造的第一個結果——豐盛的晚

餐——將符合色香味俱全的美食觀點。

他心中的第二個結果是，烹飪時的高度樂趣。這個結果就類似於我那鋼琴家朋友在彈奏鋼琴、登山家在攀登高山、度假者躺在陽光普照的沙灘上一樣。對他而言，烹飪的經驗本身就是一個目的，與最後的晚餐並無關係。

處在反抗—順應導向中的人，很難完成一個首要選擇，因爲他們所強調的往往是一個過程（如何到達他們想去的地方），而不是結果（最後他們想待的地方）。

在過程中打轉

我見過許多人將注意力完全集中在過程上，而忽略了自己想要的結果。於是他們腦中所想的只是過程的步驟而已，結果是在一個接著一個的步驟中打轉。

「你想要什麼？」我在研討會中問一個人。

「我想要進一步了解自己，」他說。

「當你進一步了解到自己時，你會得到什麼？」我問道。我試圖幫助他將注意力集中在他想要的結果上。

「那麼我就可以看清楚是什麼事情牽絆住我，」他回答。

「當你看清自己是被什麼事情牽絆住時，會發生什麼？」

「這樣子我就可以克服自我作賤。」

「當你知道後，」我又問道，「那又會如何？」

「那麼我就會停止這麼做。」

「當你停止這麼做時，又會發生什麼？」

「哦，我不知道，」他只能這麼回答。

那些將注意力集中在過程上的人，當被問到這些過程將引向何處時，他們通常是一臉茫然。即使你再追問五、六個問題也是一樣。

當你知道哪些結果應列爲首要選擇，當下即可產生巨大力量。只要你作出可創造你想要結果的首要選擇，你就可以有效且自然地重新安排、組織自己的生活，落實你所作的首要選擇。

首要選擇四步曲

一個首要的選擇決定後，萌芽階段的能量將因此而開啓，新的策略性次要選擇——用以支持首要選擇的選擇——將更形清晰和明顯。一旦策略性次要選擇決定後，你的行動將配合你想創造的結果。因此，你所採取的每一個步驟，都將成爲落實首要選擇的基礎和推進力。下列幾個步驟是很好的起步點：

第一步，將現在及以後所想要的每件事情，清楚記錄下來，包括個人及職業上的欲求。將對這個世界的期望也列入。記錄時要誠實，但毋須考慮實現的可能性。

你所期待的人際關係可以列爲首要選擇之一。但別人的行爲應該如何則不在考慮之列，譬如：「我希望哈利能這麼做，」這是意圖將自己的意志力加諸他人身上。事實上，人際關係的本質和品質才是我們應該關心的，例如：「我希望與別人的關係具有下列的特性……。」如此一來，你最後所創造的人際關係可能和哈利有關係，但也可能和他一點關係都沒有。

確定單子上所列的是你真正想要的事物。不想要的就不應該出現，例如：「不要再有戰爭。」、「不要再和經理發生口角。」或「不要再發生潰瘍。」

還有，不要納入一些你認爲自己被期望而應該想要的，或認爲如果不納入將太自私的事物。

這張名單只是初步的草案。

第二步，再檢查一遍清單，確定想要的事物都已經包括在內。原先遺漏的事物可以在這時候填補，同時刪除任何不是真正出於己願的事物。

第三步，「如果真能實現的話，我想擁有它嗎？」拿這個問題與單子上的每個項目對照。如果答案是否定的，就將這個項目刪除，或稍作調整讓它成爲你真正想要的事

物。有時候你會發現某些事物並不是你真正想要的。

如果答案是肯定的，就可以輕聲地對自己說：「我選擇這個結果。」

第四步，重複前一個步驟，直到選出所有真正想要的項目為止。

確定首要選擇後，你已經邁出創造過程的第一步。構思和選擇想要的事物就是萌芽階段的行動。當你選擇了想要的事物時，你也同時釋出了萌芽階段的能量，讓你得以朝想去的方向前進。

次要選擇推波助瀾

能幫助你實現首要選擇的選擇，稱之為次要選擇。

選擇上超市購物（次要選擇），爲的是要購買材料，準備你想要的餐點（首要選擇）。購買一份可以將年代大事依字母排列的文書處理程式（次要選擇），爲的是要完成一部正著手撰述的參考書（首要選擇）。

次要選擇的目的是要支持首要選擇。

幾個月前我決定要擁有一副健美的身材。那是我的首要選擇。我的次要選擇之一是參加爲期三個月的健身計畫。我還作了許多其他的次要選擇，有時一天一項，以支持我的首要選擇。參加這些健身計畫時，經常早上醒來腦中會閃過一絲念頭，「今天早上我

可以多躺一會兒。畢竟過去幾天太辛苦了，目前做得不錯，這個早上實在是不需要再運動了。」

然後我會爬下床來，穿著睡袍和拖鞋走到樓下。

走到樓下，這個念頭又興起，「現在已經醒了，我可以到浴室去梳洗一番，然後再睡個回籠覺。說實在的，我目前並不真正需要運動。」

但我還是會穿上運動衣和球鞋。

在穿衣服時，這個想法又出現了，「既然現在已經醒了，也穿戴整齊，可以在附近遛達一下子，讀一些喜歡的書，享受一個舒適的早上。」

這時候我已經披上夾克，準備出門了。

正準備發動車子時，可能又會想到，「現在已經在車子裡，真是太棒了，我可以開車去買點可頌麵包。」

我油門一踩，直往健身中心開去。

通常這個時候，偷懶的念頭會暫時消失。但是在做了兩三個健身項目後，偷懶的意念又會再度攏上心頭，「我已經做得不錯了，今天的努力已經夠了，我實在不需要過度要求自己。」

但我仍然會持續完成最後的幾個項目。

這個例子說明了首要選擇需要一連串的次要選擇去支持。我選擇起床，但當時如果要賴床，似乎省事些；決定換上運動服，但當時睡個回籠覺的念頭更吸引人；選擇踏出家門，但當時留在家中的誘惑力更大；準備驅車前往健身中心，但當時要開車前往麵包店也未嘗不可；決心完成整個健身項目，但當時確實很想偷懶休息。

在這個過程的每一個步驟，我很容易決定次要選擇，這是因爲我已經明確作了首要選擇。在這決定的過程中，我並未感覺到損失或認爲自己放棄了什麼。那些偶然興起的念頭，只不過是可能的替代行爲而已。沒錯，我可以賴床，可以留在家中讀書，可以出門買麵包，可以縮短運動的時間。所有這些都是我可能作的選擇。

在作決定的每一個關鍵時刻，我能夠清楚地看見什麼對我是最重要的。我不需要與自己爭辯，我也沒有這麼做。我的首要選擇是擁有一副健美的身材，在整個過程中這對我才是最重要的。所有次要選擇——起床、前往健身中心、完成所有運動項目——都直接地支持這個首要選擇。所以我可以很容易地就完成這些決定。

但並非所有的次要選擇都和起床或穿衣服一樣容易。某些人選擇成爲職業音樂家或運動家，其次要選擇可能就需要好幾年的練習。

次要選擇一定是附屬在首要選擇之下。脫離首要選擇而單獨進行次要選擇，將變得毫無意義。運動家和音樂家對於長時間的練習常感到厭煩，但他們還是會做，不是因爲

責任、義務，或任何自我鞭策，而是因爲這些次要選擇配合了他們的首要選擇，可以幫助他們成爲優秀的音樂家和運動家。因爲這些選擇能夠協助他們實現最後願景，久而久之，他們很可能會愛上這些次要選擇。

偉大的爵士薩克斯風手博甘吉（Jerry Bergonzi）在提到他的唱片製作過程時表示：

> 願景是我製作唱片的工具，次要選擇則是推進力，而且這一切完全是出自於愛。

在組織中，具創造才能的領導者了解首要選擇（例如：結果、目標和宗旨）與次要選擇（例如：工作小組的策略性選擇、工作時數、時機、訓練、研究發展、會議等等）兩者間的關係。

組織中的領導者必須負責指定價值和功能的優先次序。他們必須安排達成目標的時間進度。對其他人而言，這些不同目標的價值似乎完全相同，但領導人物卻必須指出哪一項目標較其他更爲重要。

當工作小組知道哪些選擇是首要的之後，如何找出支持首要選擇的次要選擇就容易多了。開發一項新產品可以算是最簡單的一項首要選擇。次要選擇則包括：研究發展、

籌措資金、提供行政上的支援以及妥善的任務編組。

魚與熊掌不可兼得？

某天早上醒來發現自己仍然很睏，想要多躺一會兒。但是公司要求你在某個特定時間到班，這時你要如何選擇？是繼續躺在床上還是起床準備上班？

這種情形下你雖然想兼顧，但是「魚與熊掌不可兼得」。你無法同時躺在床上又準時上班。

但一旦知道自己的首要選擇是什麼後，一切都將迎刃而解。

如果工作是你的首要選擇，那麼像起床、換衣服、去上班這些動作，就成了用以支持首要選擇的次要選擇。

碰到這種魚與熊掌不可兼得的情形時，許多人都感到相當迷惑。覺得自己進退維谷無法選擇。結果他們往往作出一個非真正出於己意的選擇。而通常基於罪惡感、害怕受罰或損失，他們都會乖乖地起床準備上班。

在這種情形下，若不能作一個真正的選擇，不管最後的決定是什麼，一定會覺得有點心不甘情不願，甚至有些後悔。有些人雖然已經到了辦公室，但是心卻還留在床上，心中不免會爲這種作息安排感到忿恨不已。

在反抗—順應導向中，這類衝突通常被視作一種無解的困境。這兩種選擇的價值和重要性確實不相上下。不管如何選擇，反抗—順應導向的人總會有一種無力感，覺得自己好像損失了什麼。他們認爲環境迫使他們必須放棄自己想要的東西。

在創造導向中，是作爲創造者的你來決定各個結果的優先順序，然後依序選擇首要的目標。如此將使你永遠處於一個最有利的位置，隨時採取最有效的行動，實現你認爲最具價值的結果。因爲所選擇的一定是自己最想要的，也就不會因爲無法擁有所欲而產生一種失落與無力感。此外，當你以次要選擇去支持首要選擇時，首要選擇的重要性將愈發凸顯，愈發容易被實現出來。

在執行這些次要選擇時，你絕不會認爲自己是在放棄某些東西。你所感受到的經驗是，你正在做你真正想做的。進行策略性的次要選擇確實讓人倍覺力量充沛。

別因短期需求分心

某些首要選擇屬於長期目標。當你在追求這些目標時，短期的需求——那些似乎需要即刻給與回應的情況——卻會像半途殺出的程咬金。

長期目標和短期需求的功能各異，這兩者努力的方向不同，所產生的效果也不一樣。

每個人也都有長期目標，例如：教育子女、完成有關野生植物的著作、晉升爲公司總裁、成爲合格心理醫生、環遊世界等等，目標因人而異。

每個人也都有一些短期需求，許多都是我們極爲熟悉的：「我肚子餓了。」、「我煩透了。」、「我想看晚場電影。」、「我不想讀書了。」、「我需要休息一會兒。」短期需求往往需要立即的行動，以解燃眉之急。於是人們會進食、喝水、吃藥、上街購物、看電視、找娛樂。

當救急成爲採取行動的原動力時，人們就很難再進行那些有利於其最佳旨趣的行動。

救急行動不會讓人獲得長期舒緩，這不僅是因爲它們無助於創造長期目標，也因爲造成短期需求的衝突始終存在。事實上，許多人的生活就是在這樣一個接著一個的短期需求中打轉。

當你問自己「我這一生想要創造些什麼？」藉以提醒自己長期目標時，就比較容易採取必要行動以達此目標。這時，次要選擇將愈趨明顯。偶而發生的衝突也無法改變你生命的方向。

如果你的首要選擇定義清楚，並且凝聚次要選擇以支持首要選擇，你就能區分自己的長期目標和使你分神的短期需求。

葛雷是位木匠。每次有人請他做些雜工時，總會先問他大概需要多少時間。當然，他也會根據實際的工作分量來估計工作時數。但一旦工作開始後，他常常會分神在其他事物上，例如：收音機的新聞報導、旁人的談話、家裡打來的電話。這些事物經常占去他不少的時間。由於這些瑣事，他發現完工的時間往往比當初預估的時間多上一倍，這使得雇主非常不高興。上完「創造技能」的課程後，他培養了一個習慣，就是在選擇時優先考慮長期目標，而不是那些常常耽誤工作行程的短期需求。他不再加入別人的談話，或是擔心家裡的問題，而會全神貫注在木工的案子上，如此就能在預定時間內完成所有工作。每次就在即將分神之際，他都能夠當機立斷地作出策略性的次要選擇，繼續完成工作。

基本選擇改變一生

最後的成功與早期的成功似乎並無直接關係。歷史上許多成功的人物，在年輕時代的表現也都只是差強人意而已。

畢卡索需要請一位家教，幫助他準備中學的入學考試，但這位家教在發現這個男孩孺子不可教之後，很失望地放棄了。

愛因斯坦的老師認爲年輕時的愛因斯坦，「是個愚蠢又不知變通的男孩。」說話老

是慢吞吞的，學習語言相當困難，學業成績的表現也不理想。他的親戚同意贊助愛因斯坦在蘇黎世工藝學院的讀書計畫，但他卻無法通過入學考試，只好回到學校加強學科能力。

羅斯福總統夫人（Eleanor Roosevelt, 1884−1962）小時候看起來不像是將來會有什麼表現的人。她的母親認爲，她的幻想習慣使她成爲一位「無可救藥的孩子」。她的親戚也說她喜歡撒謊、偷糖果，對於算術、拼字和文法一竅不通。她喜歡咬指甲、懼怕竊盜案和黑暗，有點害羞，且舉止笨拙。

傑出創造者的秘密

但這些人長大後，卻成爲世界知名的傑出創造者。原因何在？

當我剛開始探討人類的努力和創造力時，我很驚訝地發現：有些人在上了「創造技能」的課程後，很容易地創造所想要的結果，但是同一班上的其他學員卻有困難。

幾個月來我一直在思索是什麼原因造成這種差異。最令我困惑的是，最成功的那些創造者，原本並不被看好。

於是我發現了所謂的基本選擇。基本選擇關乎一種生命狀態或基本人生方向，而首要選擇則與特定的結果有關，次要選擇則是支持首要選擇。

在基本選擇下，你讓生命朝基本人生方向或基本生命狀態而努力。

許多功成名就的人士，例如上述幾位，在生命中早已立下基本選擇。他們的童年經驗無關乎他們未來的人生方向。但一旦他們立下基本選擇，他們整個人生方向即可能爲之一變，因而創造出對他們有意義的生命。

基本選擇是首要選擇和次要選擇所倚靠的基礎。

如果你從未立下要戒菸的基本選擇，則不管你運用什麼方法，都不會成功。催眠、厭惡治療法、逐步治療法、斷然戒除法，都無法助你一臂之力。

從另一方面來說，如果你已立下基本選擇，要成爲一個不抽菸的人，則任何戒菸方式都會立即奏效。此外，在立下基本選擇後，你很自然地會被那些對你最有效的方式所吸引，因爲運用這些方式會很容易地完成所願。

成功的戒菸者所處的基本生命狀態，與嘗試戒菸者的生命狀態大異其趣。

參加「創造技能」課程的學員們，如果不能立下基本選擇，他們對於自己的成長和發展過程，會採取相當不同的態度。他們不會積極主動地把「擁有想要的人生」當成是自己的事情，而是消極被動地讓環境主宰即將發生的一切。他們會希望環境或所採取的行動能夠改造他們的命運。

另一方面，那些立下基本選擇以擁有自己想要的人生的人，則是積極主動地不斷尋

找、嘗試所有可能的方法來達成目標。

不藥而癒

有一位女性學員在八歲時，曾經意外地將自己關在一部老舊車子的行李箱內，兩天後才被發現，從此便患有禁閉恐怖症。她一直避免搭乘火車或飛機旅行。在參加「創造技能」課程期間，她決定要到西班牙度假。她這輩子從未搭飛機旅行過，這個選擇實在是不尋常。以往，只要想到搭飛機就會讓她心神不寧。如今，她卻立下了這樣一個基本選擇——足以成爲主導她生命的創造力量。選擇搭機前往西班牙，可能與她的禁閉恐怖症相互衝突。但由於她已立下前往西班牙的基本選擇，她發現恐懼感無疾而終了。她訂了飛機票，高高興興地出門。由於她做了一項基本選擇：要成爲自己生命中的主導力量，她得以往新的生命方向前進。而在此一方向中她對自己生命所作的選擇，遠比她過去的環境發揮更大的影響力。同時，幾乎奇蹟似地，她的禁閉恐怖症也消失了，從此不再困擾她。

這是一個典型的例子，說明了一旦立下基本選擇，整個人生的方向都將改變。首要和次要選擇將重新組織，以符合基本選擇。當人們立下基本選擇，以忠於心目中的最高目標或完成人生的使命時，以往似乎不可能改變的事，此刻都將變爲容易可行。

忠於人生方向的選擇

隨著時空的轉變，你可能疏忽掉自己最關切的事物。但事實上你仍然關切這些事物，所以不難再把注意力集中在這上面。

作曲家普契尼（Giacomo Puccini, 1858—1924）說過，「每個人的精神力量，在意識自主下，爲特定的目的而盡情發揮，此一向是最高機密。……然後我感受到內心掀起一股熾熱的欲望以及旺盛的決心，讓我想要創造一些有價值的事。」

布伯（Martin Buber, 1878—1965）將基本選擇的力量形容爲「方向」。他解釋說：

> 方向是人類靈魂裡的主要張力，促使我們有時候在一個具無限可能的選擇機會中，只選擇此一方向，並且藉由行動來實現它。

布伯在提出對人類未來文明的關切時，建議我們必須了解人類的基本選擇。用布伯的話來說，立下基本選擇就是，「依所定方向行動」。

對大多數人而言，基本選擇就是使自己自由、健康和對自己真實的選擇。

自由有外在與內在的表達方式。外在的自由是一種「選擇的自由」，牽涉到選擇的能力和創造生活環境的能力。內在的自由則特指對無限的體驗。

健康包括身體、心智、情緒、精神各個層面，以及集體層面。

對自己真實則是選擇依照自己的本性、道德，以及個人獨特的人生目的而生活。

不為環境所動

基本選擇不會受到內在或外在環境改變的影響。如果你立下要對自己真實的基本選擇，則不論受到鼓舞或感到壓抑，不論充滿成就感或深感沮喪，不論身在家裡、辦公室，或與敵人爲伍，你都會採取對自己真實的行動。

如果有一天你認爲對自己不真實也沒關係，因爲你發現若對自己真實，在某些特殊時候，反而會給自己帶來不便與困擾。如果你真這麼想，就表示你並未立下基本選擇，你讓環境或狀態支配你的行動。但是一旦你立下基本選擇，方便與舒適根本不足爲慮，因爲你一定會採取與基本選擇相配合的行動。

環境的意義通常會隨著基本選擇而改變。不管現在的環境如何，你會發覺環境可以配合你，以完成你的基本選擇。我認識一位在一家大型投資公司任職的股票經紀人，他經常抱怨工作以及公司內種種不順遂的境遇。但是，一旦他立下要對自己真實的基本選

擇後，他就能夠改變自己與工作環境的關係，不再認爲自己是環境的犧牲者。

他最常抱怨的就是他的上司，認爲上司對他一點幫助都沒有。但在立下基本選擇後，他不遺餘力地支持他的上司，結果，整個工作經驗從此改觀。

他成爲一位極有效率的股票經紀人。對自己的工作表現出高度的滿意和成就感。他不再要求工作去配合他，而將自己的滿足感帶到工作表現上。

在反抗—順應導向中，人們經常要求環境提供滿足感，但因爲環境並沒有這方面的功能，結果往往令人心灰意冷。

在創造導向中，是由你來創造自己的滿足感。環境如何與你並沒有直接關係。結果反而是你將滿足感帶到環境當中。

基本選擇的重要性

你不必在意、亦無須猜測哪一項計畫能爲你帶來滿足感，只需要考慮自己是否真正關心這些計畫，而想去積極參與；然後了解不管自己採取什麼行動，一定都會將自己的滿足感帶到這些計畫當中。換言之，當你選擇參與一項計畫時，你不會有外在的動機，也就是不會期盼從中得到什麼，只有滿腔的熱忱和承諾，一心想看到此一計畫的目標如願以償。

立下諸如「對自己真實」的基本選擇後，將會在生活中創造一個新的結構，而結構中阻力最小之路，將引領你朝完成基本選擇的目標而努力。在這個新結構中，你會發現自己很容易丟棄一些不想要的妥協，像是突然戒掉一些説閒話、吹毛求疵、抱怨、諉過他人，或尋求別人同情的惡習。這些惡習的戒除係導因於對基本選擇的承諾所產生的力量，而不是操縱自己以達成放棄它們的結果。

如何運用選擇，是我訓練心理治療師所用的一個方法。我鼓勵他們讓客戶預先知道自己想要從治療中得到什麼（首要選擇）。我也建議他們向客戶解釋次要選擇的力量。還有一個重要的步驟，就是讓這些治療師鼓勵其客戶立下基本選擇——成爲完整、健康、自由和對自己真實的個人。對大多數人而言，立下基本選擇就是創造人生的新方向。如果沒有這個新方向，治療的工作將很難奏效或效果持久。

首要選擇關乎具體結果；基本選擇則與人生方向或生命狀態有關。

你可以立下首要選擇成爲交響樂團的一員，採取所有次要選擇以成功達此一首要選擇，卻沒有立下可發揮自己最高潛能的基本選擇。

你也可以立下首要選擇，像是擁有一幢漂亮的房子，或是擁有一份有趣的職業，卻沒有立下成爲自己生命中主要創造力量的基本選擇。

許多人選擇從事神職一途（首要選擇），卻沒有立下這樣的基本選擇——在自己最

高境界的靈命基礎上生活。

許多人選擇結婚（首要選擇），卻沒有立下要擁有一個忠貞互信關係的基本選擇。

處於反抗—順應導向中的人們，從來就不曾爲自己的人生立下一個真誠的基本選擇。

值得一提的是，人生的基本選擇並不需要正式許下諾言。許多人從未立下任何基本選擇，但他們對自己卻忠貞不二。就生活方式而言，他們實質上已經立下了一個要對自己真實的基本選擇。但若能正式作此選擇，將更能發揮此一選擇的力量了。

成為自身創造力量的可貴

基本選擇能讓你成功地從反抗—順應導向轉移到創造導向。如果你沒有立下成爲你自己生命中的主要創造力量的基本選擇，那麼不論你如何嘗試改善自己或強化自己的人生，都會發現自己正以更複雜的方式去回應環境。這種作法反而會增強你的反抗—順應傾向。在反抗—順應導向中，人們所採取的任何改善自己的行動，只會造成一幅改善、進展的假象，卻不會造成任何實質上的改變。即使你的努力能夠暫時發揮作用，仍無法達成你最真實的願望。

從另一方面來說，一旦立下成爲你自己生命中的主要創造力量這項基本選擇後，爲

了成長與發展所採取的任何行動都能一舉奏效，而你也會很自然地傾向那些對你特別有效的方法。

成爲自己生命中創造力量的基本選擇，是整個創造導向的基礎。一旦作此選擇後，當前現狀的意義也將隨之改變——從一個由外在因素所決定的環境，變成創造過程中相關的因素與必要的反饋。

該基本選擇不會強迫你對現狀改變觀點。它不是一種操縱自我意志力的方式，也不是態度的改變，或自我激勵的座右銘。它不要求你刻意對自己採取肯定的態度。它只是一種選擇，來自於你想成爲自己生命中創造力量的願望。不是出於需求、衝突，更不是出於環境，只因爲那就是你自己所想要的。

經過這個選擇，「願望」一詞的意義也會有所改變，從「閒散的願望」轉變成「人類期許和憧憬裡最高、最真實的願景」。「人類努力」的意義，則從「爲重新獲得穩定情緒而採取的行動」，轉變成「爲了把你所擁有的願景，完全呈現給這個世界而採取的行動」。

此外，生命的品質也會發生明顯的變化，從反抗—順應導向中常見的悲劇、單調、痛苦、忍耐、掙扎、重複和無聊，轉變成創造導向中所常見的新奇與振奮。在此基本選擇下，每一時刻都可能經歷人性的真正發揮，美好與令人驚異的事物將不斷發生。但從

痛苦與掙扎中解脫出來，並不是該基本選擇的真正動機。事實上，在立下這個選擇之後，你將更能夠投入整個生命，無論順境或逆境皆然。

本質架構的改變

當你轉移到創造導向後，你的許多態度仍然可能一如往昔。你仍然可能不喜歡某些人，對辦公室的瑣碎事情仍可能感到厭煩，對於自己的財務狀況可能仍感不滿；你的政治宗教信仰可能依然不變；你仍舊可能希望在某些城市區域過活；你仍然可能是個消極、愛批評、脾氣倔強的人。人生方向的基本轉變，主要並不在於態度、風格或生活方式上的改變。這個改變主要是配合你做所有必要的調整，以支持你成爲一位生命的創造者——將整個生命獻身於實現自己最重要的願望。

這些改變將使你的生命完全重組。有些人在立下要對自己真實的基本選擇後，隨即改變了工作情況、人際關係、行動，以及配合自己努力方向的能力。而任何無法配合要對自己真實的行動，都將被擱置一旁。

我的檔案裡可以舉出許多例證。一家被《財星》雜誌選爲五百大企業（Fortune 500）裡的一位資深副總裁，發現自己花了許多時間追求總裁一職。但是當他立下要對自己真實的基本選擇後，他才發現自己從未真正關心過總裁一職，其實他所關心的是他

所服務的公司。當他再度檢討什麼對他是最重要的時候，他發現自己真正想做的是，繼續領導目前負責的部門。於是他決定繼續待在原工作崗位。這個基本選擇使得他與公司的關係再度充滿了熱忱與希望。當公司要他出任總裁一職時，他斷然拒絕。現在他比以往更具效率、更熱愛工作，對於「更高的職位」也不再寄予任何不實的厚望。

一位成功的諮詢顧問在立下要對自己真實的基本選擇後，決定改變自己的職業生涯。她一直很喜歡當時的諮詢工作，但她後來發現自己真正熱愛的是與人們相處，而不是研究人們在狹隘的商業領域中如何應對。她認爲諮詢業務只是完成自己目標的一種方法而已。三十六歲那年，她毅然進入大學研修心理學，目前已是一位非常成功的心理醫生。

一位四十歲出頭的老菸槍，立下要擁有一副健康身體的基本選擇。他曾經戒過幾次菸，但都不了了之。然而，一旦立下要健康的基本選擇後，他成功地戒除香菸、改變自己的飲食習慣，並開始固定的運動。當然他原先就可以採取這些行動，而無須立下追求健康的基本選擇，但成功的機率將不會那麼大。其實以往他也嘗試過，但一直無法將這些行動納入生活的一部分。

在決定基本選擇時，個人個性的特質也會發揮作用。每一項特質都將成爲影響目前現狀的一項重要因素，也是整個創造過程中不可或缺的一環。這些特質也因此可在個人

生活中獲得充分表現。人生方向的轉變主要並不在於行爲，而在行爲的底層結構；你的行爲當然會改變，但行爲的改變是結構改變的自然結果。

所以，我所指的改變，如果不是行爲、情緒、態度或生活方式的改變，那會是什麼呢？

其實它是你生命狀態最底層結構的一種改變——決定你是否有能力在這個地球上高度自我實現的改變。

如何立下基本選擇

實質上，立下基本選擇的方式與立下首要選擇的方式並無兩樣。

首先，你必須真心想要你所選擇的事物。此一步驟相當重要。如果你不是真心想扮演自己生命中的主要創造力量，你便沒有辦法立下這樣的基本選擇。

如果你不是爲了這項事物的本身而選擇它，你的選擇就不能算是基本選擇。例如：你選擇自由，可能只是因爲你覺得不自由。在這種情形下，你的選擇只是一種針對不自由所作的反應；你立下追求自由的基本選擇，並不是因爲你真正想要它，而只是因爲你不喜歡不自由的感覺；在結構上，這個選擇對於你的自由將不會產生任何實質的影響，因此不可稱之爲基本選擇。

想真正立下追求自由的基本選擇，首先必須了解什麼是真正的自由，並且清楚意識到自由真正是自己想要的。「如果能夠擁有它，你會接受它嗎？」答案若是肯定的，那麼自由就是你真正想要的事物。如果你知道自己所追求的自由，是和以往、現在和未來的環境都無關，那麼你就能夠很容易且明確地立下追求自由的基本選擇。

追求自由的基本選擇，是從反抗—順應導向全盤轉移到創造導向時的必要選擇之一。想作一個完全而完整的轉移，你需採取以下的步驟。

步驟一：了解什麼是自己想要的。

考慮自己是否想要下列的每一個項目，但不要先入爲主地認定自己原本就想要這些項目。我建議每一個項目至少花上兩分鐘，但不要超過五分鐘的時間：

你是否想要：

一、成爲自己生命中的主要創造力量？

二、對自己真實？

三、健康（包括生理、情緒、心智、精神各方面）？

四、自由？

步驟二：選擇你想要的。

如果你想要自由、健康、對自己真實、成爲自己生命中的主要創造力量，則在心中

正式地一一選擇這些項目。對自己輕聲說：

一、我選擇成爲自己生命中的主要創造力量。

二、我選擇對自己真實。

三、我選擇健康。

四、我選擇自由。

當機立下基本選擇

當你立下這些選擇後，長期下來，你會觀察到生活中的一些自然改變。你會注意到自己是如何地自由，如何地健康，對自己如何地真實，如何有效地創造心中所欲。這些改變都是你的新創造導向及其結構內發展出來的。這時你很自然的會重整你的生活方式，爲配合這四個基本選擇的方向而努力。

這時，你會很想知道自己的生活會因而起什麼樣的變化。但在創造導向中，我們無法預測這種轉變的具體樣貌，因爲每一個案例都有其獨特性。事實上，沒有固定的模式反而好，否則你很自然地會把這個模式套在自己身上。

貝多芬和莫札特都是偉大的音樂家，但是貝多芬冗長的創作過程與莫札特明快的創作模式，卻是鮮明的對比。所以，你所創造的生活方式當然也與他人不同。

如果讀到這裡你尚未立下這四項基本選擇的話，我建議你回頭再仔細考慮一番。如果你想要它們，現在就選擇它們。

我可以形容香草冰淇淋的味道給你聽，但除非你自己嚐一口，否則你永遠無法知道箇中三昧。自己親身立下這四項基本選擇，與只是過目一遍絕對不同。體會基本選擇力量的最佳方法，就是當機立下基本選擇。

第十四章

與大自然同聲息

宇宙間的事物常是分分合合、起起落落，
這就是有機的過程。
如果試圖以人爲的方法操縱有機過程，
不但注定會失敗，
對於有機的自然生命也完全不感應；
你將無法了解到自然週期的運轉，
也不知道今夕是何夕。

圓熟階段緊接著萌芽階段而至，是成長與發展過程中最自然與正常的現象。我們都非常熟悉圓熟的過程。孩童時的蹣跚學步，讓我們學會了如何平衡、協調和動作；牙牙學語，則讓我們逐步消化，並整合母語的字彙和音調；練習寫字，則使我們學會了字母的字形，以及動筆時所需要的肌肉運動；在學騎腳踏車時，我們又學會了如何在踩踏腳踏車踏板的同時，保持身體平衡。

長大成人後，圓熟的情形仍然隨處可見——就在運動、職業、人際關係和日常生活中。

圓熟是成長與發展中的一個重要階段，因爲在此階段，我們整合了複雜的外在與內在的技能，使這些技能成爲我們本身的一部分。

但是我們對於圓熟階段，所知仍然有限。

耐心等候

我們對圓熟階段了解不深的原因之一是，在這個階段，成長與發展的進展都不易察覺；經常在一段長時間內，彷彿什麼重要的事情都未曾發生過；特別是在圓熟階段的早期，我們常覺得似乎一切都風平浪靜。

這個時候，由於萌芽階段的興奮剛結束，而其創造的新發展尚未成形，人們常會灰

心地放棄當初想要追求的結果。

許多音樂系的學生就在這個時候，放棄繼續下苦功；許多參加健身計畫的人不再往健身房跑；許多原本有意學習第二外國語言的人，喪失了興趣或「因工作太忙而無法繼續」。

這個階段中常見的情緒反應是不舒適、沮喪，以及失望。人們會說：「似乎什麼都不會發生。」「似乎一點進展都沒有。」「我看不出有任何好轉的跡象。」

在反抗—順應導向中，阻力最小之路將引導你走上放棄一途。放棄就是爲了要避免情緒上的沮喪、失望和浪費時間。

在創造導向中，圓熟階段初期是個關鍵時刻，似乎什麼也沒發生。這種現象並不會造成一種威脅，理由有二：

第一個原因是：創造導向中的人們了解到，創造過程中有一段時間就是看起來像是什麼也沒發生一樣。他們進一步了解到，這段期間非但不會造成阻礙，反而會促進結果的發展。這種了解純粹是來自於經驗。

在學騎腳踏車時，有一段時間，一天或是一星期，初學者常會因失去平衡而摔倒；許多衝浪板玩家也發現，剛開始時，他們在水裡的時間要比在衝浪板上的時間多得多；在開始學習使用電腦時，做一道簡單的運算或是寫一段備忘錄，恐怕要比手寫還要花上

更多的時間。圓熟的階段當然包括許多試驗、錯誤與修正；但是這段從錯誤中學習的經驗，將讓你了解到，創造自己所想要的一切，必須學習哪些技能。失去平衡，從腳踏車上摔下來，並不是失敗，而是學習的一部分。類似經驗在經過吸收與內化後，將成爲你潛藏於內的知識與能力。

圓熟不僅僅只是學習而已，它也是一個內化學習的過程。創造過程就是不斷的學習。你不但學會了所練習的特殊技能，同時知道了：

- 你可以學習。
- 你可以圓熟任何在創造過程中所必須知道的事物。

每當圓熟一項學習經驗時，圓熟的經驗就愈來愈豐富，也就愈能夠將未來的學習經驗融入個人本身。職業演員背誦台詞的速度會愈來愈快；音樂家在表演困難的樂章時會愈來愈流暢；計程車司機比一般人更容易熟悉新路線；汽車修理工比他人更快學會新引擎、更快找出問題所在。

第二個原因是，即使你認爲似乎什麼都沒改變，或對於完成自己所欲，自己也未作出任何實質的進展，但是這樣的認知實際上就是你對於現狀認知的一部分。你可以藉由

強調這種現狀與所想要結果之間的差異，以增強結構性張力。

不斷延伸難度

朝實現願景的目標邁進時，圓熟的情形將愈來愈深化。

當我在波士頓音樂學院就讀時，豎笛家波托（Attilio Poto）是我的老師之一。他指定的第一次作業，對當時的我而言，似乎難了一點。經過一星期的辛勤練習後，我仍然無法演奏自如。當我前往上他的第二堂課時，我心中期望波托先生會再多給我一個星期的時間，好好地演練第一個作業。但他二話不說，又指定我下一個練習科目，這次比上星期的那個作業還要困難。

我花了一個星期演練新的科目，但到了上第三堂課時，我仍然是手忙腳亂。我向波托先生暗示說，我應該在這兩個科目上再多花上一個禮拜的時間，才能使演奏技巧趨於完美。波托先生只是笑而不語，又將書本翻到下一頁，這次的難度更高了。

後來的三個禮拜，每一次的指定作業愈來愈難，沒有一個在經過一個禮拜的練習後，仍能演奏自如的。到了第六堂課時，波托先生突然回過頭來，要我再度演奏第一次的演練科目。雖然過去五個星期來，我連回頭再去看它一下的機會都沒有，但我卻能將它詮釋得相當成功。接著他又回到第二個星期的演練科目；同樣地，我的表現也相當不

錯。

如果我花上六個星期的時間，只是爲了在前兩個演練科目上追求完美，我的成績勢必無法像今天一樣地傑出。

波托先生已體會到圓熟階段的精粹，而這正是我所想要學習的，那就是：圓熟目前階段的一個有力方法，就是昂首邁向下一個階段，即使你覺得目前的準備尚不充分。當你毅然邁向下一階段時，你自然會更懂得如何圓熟上一階段。

物我交融

當你開始圓熟自己的願景時，創造過程的內在部分也將逐漸轉變、配合和相互牽連。你的整個人將會自動地專注起來。你的一舉手、一投足之間，都看得到願景的影子。在這個階段中，你有意識的思想過程和非自主的潛在思想過程將互相交流。創造本身將開始擁有自己的生命、自己的辨認標識，擁有自己的發展規則、自己的律動、能量和精神。

美國詩人夏納漢（Dan Shanahan）在形容這段創造者與創造物開始相互交流的階段時，說：

二十年來的詩詞創作，讓我得以觀察創作過程和方式的種種改變。十幾歲剛開始創作時，文字是最重要的部分。經常，一個字就會讓我興奮莫名，想要在這個字上面創作一首詩。

到了二十幾歲時，我發現語文本身會移動，並且就活在我的身邊。石頭、天空、人們深邃的眼神，幾乎每一件事都會說話、吟唱、流動。創作詩詞時所需的每一個部分似乎就掛在天邊，像是等待摘取的果實。對我而言，這是一項重大的改變。

現在，內在的聲音已將我的認知轉換為一連串的意象。我試著將記憶與圍繞在我四周的世界，結合在一起。現在我可以很放心地讓這種內心的交流發生作用，而不再倚賴我的詩詞創作方式。傳統的音韻和意義的結構仍然保存，但詩詞的創作已經演變成不斷的發掘。

過去幾年來，我開始利用大張的活頁紙來創作詩詞。大量空白的畫面讓我可以將想像當成是一幅繪畫來處理。我可以在詩詞之間遊走，將它當成是一幅廣闊的地面景觀。詩詞不斷延伸，愈來愈倚賴它自己，倚賴我的部分反而減少。它已初具生命模型，我們可以相互對話交流，相互詢問並回答問題。

如同剛栽植的種子在地表下發芽、茁壯一樣，你所開啓的願景同樣地也在你所構思

的結構性張力中生根立足。

當植物的根部系統鞏固後，阻力最小之路將會引領這株植物從地表中穿出，迎風招展。當你的願景在圓熟階段中立足生根後，成長的動作也將逐漸深入，並且隨創作物逐漸開展而日趨明顯。

有機的圓熟過程

七〇年到七一年間，我花上大部分的時間，在森林裡觀察自然界的變化與循環。作爲一位作曲家，我感到興趣的是找出結構的原則，以便運用在音樂編曲上，而整個森林中，隨處可見自然次序與有機力量交互作用。

在那段期間，我更深入地了解到，新形態從分解後的舊形態中蛻變而出的原則；倒下的樹幹上長出了蘑菇，腐爛的樹葉中冒出了新芽。成長和腐化的消長是如此地因時制宜，整個森林也就成爲一座最符合自然原則的有機系統。

創造過程中也同樣存在著類似的情境，尤其是在圓熟階段中，更是常見。在這個有機過程中，圓熟會產生行動，某些行動很自然地會建立嶄新且有力的結構，某些則自然地會排擠過時且不堪用的結構。

新英格蘭擁有全世界最美麗的入秋林相；深紅、鵝黃、富貴紫、胭紅夾雜著尚未轉

變顏色的各式綠葉，煞是好看；當陽光從半透明的樹葉間灑落下來時，那分美麗直讓你屏氣凝神。不久這分景觀延伸到地面，整個鄉野布滿了各樣顏色。從九月末到十一月初，整個新英格蘭到處充滿著自然界運行的痕跡。

過不久，最後一片樹葉緩緩掉落地面；飄零的樹葉開始轉成棕色、灰色，然後歸於沉寂；接著，秋雨開始飄落；整個大地慘淡一片，空氣凍結；觀光客不再逗留，當地人也都待在家裡，準備過一個長長嚴寒的冬天，像是一個無盡的夜晚，而不是一個季節。新英格蘭人從來不曾想要抓住美麗的落葉季節；落葉不曾因爲它們的美麗顏色而被保存；反而，當地居民生了一個小火堆，就把它們燒了；沒有人會花功夫把這些落葉重新釘回樹枝上。

從大自然中學功課

但是我們卻不知道將同樣的智慧和對自然力量的尊重，移轉到我們的生活上。人們常竭盡所能，想要超越季節和生命週期，死命地抓住一些舊東西；我們常會因迷戀美麗的時光而不可自拔；我們憂慮結束，不願看到改變。季節和生命週期的變化都被我們故意視而不見了。

自然的循環並不會因爲我們的故意忽視而消失。其中的力量仍然依循著阻力最小之

路在運行。力量有時停留在成長階段，有時出現在成熟階段，有時則會走向腐化階段。當整個週期已經步入腐化階段時，如果還想維持現狀，勢必會失敗。新的一頁已經展開，如果還沉迷於過去，只會在心中留下無限的惆悵。

宇宙間的事物常是分分合合、起起落落，這就是有機的過程。如果試圖以人爲的方法操縱有機過程，不但注定會失敗，對於有機的自然生命也完全不感應；你將無法了解到自然週期的運轉，也不知道今夕是何夕。

或許你極力想挽救一個即將破碎的關係。如果整個關係已經注定破裂，你的所作所爲只不過是在延緩結束的日子。明知不可爲而爲之的結果，將造成較原來更爲嚴重的破裂。這是因爲整個結構將抵消你的人爲干預力量。

或許你的工作環境或家庭關係正岌岌可危。如果你忽略了此刻你所處週期的自然運轉，勢必難以在生活中接納這些變化，也就談不上能夠圓熟這些變化的力量。

在創造過程中，變化是常規。舊生活被新生活所取代，舊形式被新形式所掩蓋；舊觀念和舊價值臣服於新觀念和新價值。生活不斷運轉、改變、日漸老化。沒有一件事情是亙古不變的。創造過程是一連串火鳳凰重生的故事。新的生命從舊日光采的灰燼中不斷湧現。

安妮阿卡的老媼

夏納漢的詩選《阿拉斯加詩集》（*The Alaska Poems*）中，有一首優美的詩：〈安妮阿卡婦女的故事〉（*Story of the Woman of Aniak*），就是根據一個真實的故事而寫。這首詩抓住了這個大自然生生不息的精神。

每年當果莓成熟時，她將離開村落。
她獨自在寒冷的大地上行走，在寧靜和果實之間洗滌她的靈魂。
大概七天後，她應該就會回來。沒有人擔心，
因為她是一位聰慧年老的愛斯基摩婦女，知道如何照顧自己。

有一年，安妮阿卡村的每一個人都知道她不會再回來了。
這位年老的婦女仍和以往一樣，在陽光下展現愉悅的臉龐，
眼神中閃爍著長年的孤寂。村裡的人感覺得到她就要離開他們了，
還有她那帶著憂傷和順服的心情走過他們的腳步聲。

第七天後，有人循著小路找去，兩天後找到了她。
她似乎正安眠。寧靜的天空掠過她的臉龐。
她已拖著她那身疲憊年老的軀體，走到盡可能地遠，
最後將它留在這片冰冷的大地上。

非人人都可擁有因時制宜的智慧，但它卻是人類的一項智慧，適可幫助人類走出想留住一時半刻的傾向。

當結構性張力建立後，阻力最小之路將可能包括由舊形式演變而來的新形式。有些觀念、事件、安排、關係和表達的方式可能會變，但這個改變仍是創造過程中有機特性的一部分。

但社會的觀點與這個認知卻有相當的出入。在一個不斷演變的宇宙中，我們卻希望永恆會存在。

時不我予的美國企業

這種情形在美國企業界最爲普遍。六〇年代，美國景氣繁榮。許多大企業的老闆都認爲，他們所面臨的唯一挑戰就是，如何將以前不斷累積的利潤，再予以大幅擴充。這

是一段穩定成長和全面拓展的昇平時期。美國企業界認爲這是他們「辦到」的。雖然這也是一個創新發明的大好時機，但企業界卻志得意滿。在這同時，時代巨輪不斷轉動，整個世界正逐步向前，來自亞洲的工業競爭力，對於美國消費者所產生的衝擊也就不足爲奇了。美國汽車製造商落到最後僅能夠要求美國人看在愛國心的分上，購買品質差、價格昂貴的汽車。

突然間，美國企業界警覺起來。爲了對付新的環境，「再度工業化」等字眼成爲當時流行的標語。美國企業開始採用日本式管理，品管圈、勞資合作以及員工兼老闆等制度，像野火一般襲捲全美。但美國企業界其實只是在玩流行的把戲而已。各式各樣的專家在企業界遊走，就好像受雇的槍手在昔時的西部漫步一般。

企業的性格大幅轉變。火氣十足、聰明、有活力、有個性又年輕的經理人，搶到了一席之地，他們丟棄以往會議室中安全、沈穩、正規和熟悉的作風，改採閒散和創意的作風；破舊卻經過精心設計的牛仔褲成爲新的企業地位標誌，首先在高科技業界登場，然後傳染到金融界和華爾街。一家公司若聘用了看似六〇年代嬉皮的員工，並不是出了問題。腦筋快、點子多的經理人破格擢升，將舊式經理人掃地出門。

但我們不要忽略了重點。美國企業界如果只是一味追求風尚，而不是針對時代的改變而有所警惕的話，他們所培養的，將只是一羣這樣的高級主管——認爲進步只不過是

掛掛耳環、聽聽搖滾樂、對流行術語朗朗上口就算了。如果你只是追隨流行，一定永遠落在時代的後端，因爲當某件事情流行時，創新的意念早已過時。你無法留在過去，甚至無法抓住現在。

美國企業界能夠學到教訓嗎？答案是肯定的。美國人最令人訝異的一項特質，就是與生俱來的勤奮熱誠。美國人生性痛恨官僚主義；美國是個大國家，意有所指地也包括了擁有人類勇於創新的野心。在創新活動已經停止的歐洲國家眼裡，美國的這分創新野心，常被視爲是一種不用大腦的企圖心。這是否真如索忍尼辛（Aleksandr Solzhenitsyn）所稱，西方的精神世界已經破產？

當然不是。但時代的腳步不斷向前，變了又再變。近年來，來自日本的挑戰，給美國企業界上了最好的一課。這是因爲美國精神和傳統裡，原本就存有改革的本質。這次的改革並不只是單單爲了擊敗舊秩序，它也是爲了體現更高的價值觀。

我深切了解美國歷史。對於美國人犯下的錯誤和不當行爲，我會毫不留情地予以批評。我不認爲美國始終是純潔、正直、勇敢、勤奮和值得尊敬的。在美國各地隨時都會發生一些怪異與不可思議的行爲；但美國有一個最大的優點，就是能夠察納雅言，而亞洲新興的經濟力量正是一個最好的老師。

圓熟的致勝關鍵

體現是創造的前兆。這個原則也是圓熟的關鍵。

體現與行爲不同。體現愛心不同於表現愛心的行爲。體現和平不同於表達寧靜的行爲。在商業、外交、宗教、政治和人際關係上，有些人仍然能夠以非常平靜的方式，從事仇恨和暴力的行爲。

那些「爲和平而戰」的人士並沒有做到體現和平，相反地，他們卻體現了戰爭。憂慮自己健康的人，並不是在體現健康，而是體現了憂慮。那些追求權力與財富的人，則什麼都沒有體現。馬丁・路德・金恩博士（Dr. Martin Luther King, Jr., 1929–1968）是我們這個時代的道德巨人。他擁有聰明才智，但聰明才智無法造就他的領導才能；他是二十世紀最偉大的雄辯家之一，但是他的領導才能亦非肇始於此；他是歷史上最勇敢的人士之一，但勇氣無法茁壯成領導才能；他是社會上最具原創力的人之一，但光是原創性無法淬煉成領導才能；他可以同時擁有這些特質，但不一定會產生他對今天這個世界所造成的衝擊。金恩博士能夠在自由和公義的歷史上，留下一個不可磨滅的痕跡，要歸功於他體現了自己所倡導的價值觀。

金恩博士不只是鼓吹和平，他本人就是和平的化身；他不只是鼓吹了解，他本人就

是了解的一部分，甚至廣披那些與他爲敵的人；他不只是鼓吹同情，他本人就是同情的化身；他不只是鼓吹自由，他本人就是自由的化身。

金恩博士也是掌握結構性張力的能手。在他「我有一個夢」（*I Have a Dream*）的著名演說中，他描述了一九六三年當時的現況，以及他對自由和公義的願景。他的那些夢想深刻地烙入了全世界人們的意識中。從那時候起，每個人的內心都興起了一股希望。隨著現狀的改變，我們仍然有一個夢。我們可以將我們那時對自由和公義的願景，與當前的世界局勢作一比較；而我們將願意朝那個理想努力。

這個夢想並未褪去，而是愈來愈強烈。它是我們留給子孫後代最好的一項遺產。即使在當前的現狀下，我們心中仍有一個夢想。我們與夢想的關係或許是若即若離，但內心對夢想始終有一分追求。在宏都拉斯境內的薩爾瓦多難民營中，一位年輕女難民在祈禱時，表達了她的願望：

> 即使遭逢壓迫，我保證不去壓迫他人；即使遭受剝削，我保證不去剝削他人；即使經歷如此多的苦難，我保證不去製造苦難；即使活在一個充滿謊言的世界，我保證不撒謊。
>
> 天父啊！幫助我實現這個諾言，以及將壓迫者的心智從我的心中除去，讓我行在公

義和真理的道路上，如此我才能察覺到你在我生命中的存在。

如果你能體現創造過程，生命在前進與改變的同時，將成爲你的伙伴。這就好像是你將自身與生命融合在一起，不再與之爲敵。如同古俗諺所稱：「我只要揚起手指頭，整個宇宙就跟著動起來。」

「體現」並不只是單單採取適當的行爲，或找出新的回應方式。它體現了結構性張力，也就是將願景和現狀體現出來。

現任《今日美國報》（*USA Today*）發行人的布萊克（Cathleen Black），曾分別擔任《仕女雜誌》（*Ms.*）和《紐約雜誌》（*New York*）的助理編輯，曾這麼形容「體現」：

> 我只為我相信的出版業賣力。為《仕女雜誌》工作時，我就是「仕女」；而現在我正是「今日美國」。

體現所表達的意義，要比表面的行爲所表達的意義來得深入，如同行動往往勝於文字。

此外，所體現的事物亦將融合到你本身。當你在內化所體現的事物時，本身內在的發展將配合這個過程，各個層面的意識也將依體現而整合在一起。

圓熟的兩個層面

和體現一樣，圓熟亦具有內部化和外部化這兩個層面。你所創造的事物一定是源自於內部，最後向外部呈現出來。

在圓熟階段中，你動員了內在和外在的行動。能量不斷累積，阻力最小之路終將引領它從內在的成形，走向外在的表達。

真正學會一門新語言時，必定會經歷圓熟的兩個層面。一開始，這門語言對你完全陌生；逐漸的練習後，你將慢慢熟悉；練習得愈多，就愈能夠掌握；這部分屬於圓熟的內部化層面。在吸收這門新的語言時，你的語言能力會變得愈來愈流利；造句、字彙和許多愈來愈複雜的語法，對你都不再是問題；從此你可以運用這門語言進行思考、想像甚至作夢。

圓熟的外部化層面於是發生。你開始用這門語言，跟外國人很自然地談話和溝通；你很容易地記憶一些新詞彙，運用得既自然又妥當；從此，你可以運用這門新語言交談、寫作和創造。

內部所圓熟的事物，勢必會在外部表現出來。內部的改變通常會有往外呈現的傾向。

你或許無法在所有的外部環境中創造改變，但你一定可以在自己心中造成些許不同。你無須獲得別人的允許和同意，也不用等待外在的資源賦與你力量。當你在自己的創造過程中開始累積經驗後，你可以圓熟每一個新的創造，讓未來的每一個創造變得愈來愈可行；而在體現自己的創造過程中，你將創造出更多的動能。

第十五章

累積創造的動能

在創造導向中，
動能的累積卻是一件自然又容易的事情。
你所採取的每一個行動，不論目前成功與否，
都能在你努力的方向添加額外的能量。
於是每一件事都有助於最後的成功，
包括那些無法獲得立即成功的事。

圓熟是一個漸進的過程，必須按部就班。它就像一個生命體般，會隨著成長的腳步，逐步具備更多的能量，這個生命體也因而得以不斷成長。

在成長或學習的過程中，如學習數學、管理、運動、烹飪、裁縫、會計、電腦或外國語言，愈能夠圓熟初級課程，後面的課程就愈得心應手。同時，由於動能不斷增加，你就能夠圓熟更高級的課程。於是整個圓熟過程將變得愈來愈順暢，愈來愈容易。

如果你已經會說一種外國語言，再學習另一種外國語言將變得容易許多。學會一種外國語言，不只是將這種語言融會貫通，而且還圓熟了學習其他語言的能力。如果會說兩種外國語言，要學會第三種就更加不是難事了。

圓熟常會產生像等比級數般的快速成長；因爲圓熟一件事物後，往往讓我們容易圓熟更多的事物。事實上在創造導向中，一旦能夠圓熟自己的創造過程，掌握生命的能力將大增，如此將能以更自然、容易的方式，去創造你真正關心的事物。

在成長過程中，當能力累積到一定程度後，你就會知道自己具有創造的能力。這種能力不是來自信心、自我肯定或自我催眠，而是來自完成目標的實際經驗。你的創造物不但爲自己作了一個最好的注解，也是你的最好代言人；它們會告訴你，「你可以創造。」

事實勝於雄辯

累積幾次完整創造循環的經驗後，你才能確定自己是一個創造者。在那之前，不管你是如何地爲自己宣傳，都無法讓你自己相信這是事實。「我辦得到！」或「只要我想要，都可以辦得到！」這類自我肯定的話語，只會製造自我膨脹的意識，有時連自己都不相信。在扭曲的事實下建立的自信心，會使你無法正確評估現況。

你是否真能創造心中所欲，一定要等事實成立後才可以論斷。唯有在事情真正完成後，你才可說這件事辦得到；否則結果如何，尚待分曉。

電子儀器的發明家歐輔辛斯基（Stanford Ovshinsky），擁有一百多項橢圓形高速運轉器的專利，當他所設計的高速運轉器在全世界流行後，他在接受訪問時表示：

它讓我信心十足，知道自己是位發明家；當你在這條路上前進，並且獲得如此的成就時，你會認為，我可以創造……這真不錯……我喜歡它……這相當令人振奮……這正是我所想要做的。所以這可以說是你所作的一種承諾，也可以說是一種呼喚，而你正對它作出回應。

圓熟是一種逐漸累積建立的過程。這種累積過程需要一段長時間。因此，在圓熟階段，改變不會立即發生，而是逐步形成的。

在日本，學徒必須花上七年的時間才能學會做壽司的藝術；要學會拉大提琴，則通常得花二十幾年的光陰；要成爲一位好木匠，十年的時間是跑不掉的。

想要在創造導向中掌握自己的生命流程，也不是一蹴可幾的，因爲創造過程中最複雜的一環——圓熟，往往需要很長的一段時間。

通常那些尋求發展自己「潛能」的人士，都渴望立即的轉變。在潛能發展課程中的許多用語也特別迎合此一渴望，例如：「得到它」，好像某些事物正等待你去拿取，一旦到手後你的一生將因此而改變；「改變背景」，彷彿只要背景改變，現實的真實本質就會現形；「頓悟」，似乎一旦經歷後，將讓你一夜間了解整個宇宙。你可能要花上數年的時間，才能夠達到頓悟的境界，但這些課程常讓你認爲，一旦體驗到這個境界，就表示你已經「到達了」。

「突破」的觀點也是持相同的說詞。首先你必須假設有一道正待突破的障礙，然後你必須面對這個障礙，克服這道障礙的「阻力」，然後來到了障礙的「另一面」，從此晴空萬里，陽光普照。有些人想像自己的生命是一道接著一道的突破。他們所言可能都是真的。但如果你無法進行實驗，從實驗中汲取教訓，運用學習的經驗，以及圓熟了整

個過程，那麼除了花上大半輩子的功夫，用自己的頭去衝撞自己想像出來的障礙外，還能夠冀盼什麼呢？

終「生」無休

「到了！」的觀點正是退休夢的一種版本。對許多人而言，生活是一連串需要你埋頭苦幹的瑣碎雜事，直到有一天你不再需要爲了生計而工作。屆時你就可以輕鬆一下，然後等著進棺材。運氣好的話你會中個樂透獎，如此就可以早點辭掉工作，過著舒適的生活，但還是等著進棺材。而創造者不會有退休的念頭。

前幾天有兩位風趣的朋友到家中小坐。這兩位都是專精的創造者。女士專精於編織，男士則是世界級的陶藝家。很自然地我們聊到了藝術。我問他們是否曾聽過哪位藝術家退休的。

「從來沒有，」男的說，

「一個都沒有，」女的也同意。

事實上我也不曾聽說過。或許在這個世界的某個角落有這麼一個人，但那只是特殊的例子。雖然說上帝在創造世界時，也曾休息過一天，但這個例子是無從比較的。

我們的社會卻是完全不同。退休是許多人的最終目標。退休夢就是買一輛活動拖

車，到處遊歷。這麼做，兩三個月下來或許還有點興致，但一個人到底能夠觀光多久呢？

在電視節目「六十六號公路」（*Route 66*）中，有兩位年輕人在全美到處旅遊，他們的目的是尋找冒險、經驗和真理。這份狂想確有引人之處——在生命逐漸消失之前，真實體驗它的存在；認識一些從未有機會認識的朋友；體驗相愛和告別；以及蒐集一些生動的記憶，供你在二十五年後追思回想。但巴茲和陶德這兩位年輕人在旅遊時還是得工作，而在現實生活中他們還是演技精湛的演員。過程中，他們也需要接受創作這部影集的有關人員的協助，這些人都是深具創造力的。

創造和其他領域的最主要差別是什麼呢？我們很少看到一位創造者在步入晚年時會停止創造，這是爲什麼？

這是因爲創造者的內心有一股創造的渴望。這並不是一種自滿的意識，而是屬於更高一層的生命目的。對創造者而言，下一個步驟永遠存在，永遠有新的目的地要去，他們不會虛度歲月，等待生命結束。

創造者似乎與生命的本身——一件創作——是一致的。在一個充滿創造機會的世界中，怎麼可能無物可創？

有些人認爲生命只不過是一種形式的囚禁；我們必須爲天遣付出代價，當我們得到

教訓，並且糾正我們在這個世界上所造成的錯誤後，我們才可以離開。生命難道只有苦難和掙扎?這種悲觀的論調經常可聞，某些精神導師的訓誨中也隱然承諾助你跳出這個輪迴。

我倒很希望看到這些已受到天意啓示的靈魂能多留一會兒，能在音樂、繪畫或詩詞上多作一番努力。如果他們這麼做的話，或許會更喜歡這裡。

我們看看歷史上諸如佛洛斯特、米開朗基羅、伏泰爾、歌德、雨果、托爾斯泰、蕭伯納、海頓、邱吉爾或畢卡索等人，都在耄耋之年仍然創作不休，一直是謬司（Muse）的最親密友伴。於是我們發現了一條出路，它不是出世，而是入世;它帶我們進入一個充滿生命驚奇的世界，能不斷創新、更新、常新。

創造的資源

七〇年代「尋找」、「獲得」的觀點已經過時。結束這種觀點的，正是當初「尋找」它的人。這段經歷並未帶來許多人所希望的退休形式:也就是不再存有渴望，不再需要學習，不再需要奮鬥。他們仍未找到一個簡單的答案，能夠讓他們超脫於生活的複雜與矛盾。

創造的傳統並不同於頓悟的傳統，它是一種穩定的漸修;不是尋求生活的解脫，而

是確實地活出生命力；不是徹底的無助與失望，而是過一個充滿創造意義的生活。

當我首次成立「創造技能」的課程時，推展即時頓悟的研討會正好流行。我的基本課程每期上課五週，每週上一堂課。這種方式可以讓學員在課堂上學習創造過程的原則，而利用課餘時間練習或實驗這些原則。有幾位朋友自認爲了解一般人的心理，告訴我說很少有人能夠上完一個長達五星期的課程。當他們自己也上這門課程後，終於改變了這種想法。

我認爲，五個星期只不過是漫長學習創造過程的開始而已。如果你參加一個爲期五週的外語訓練，可是沒有實地練習，你還是不能讀、說、寫；唯有不斷練習而將此一新技巧融入自己的生活，才有可能講得一口流利的外語。學習創造的過程並不是最困難的技能。這遠比拉大提琴，做木工或包壽司要簡單多了。這是因爲創造要比那些複雜的技藝更符合人類的本性。但我們仍然需要時間和經驗。每一次創造都是未來創造的基礎，新培養的掌控能力也將成爲下一次創造的助力；你絕對無法像一夜成名的明星或突然發財那樣地達到目的。

每位創造者都會推陳出新自己的作品，掌控能力也將隨著新的作品不斷增進。貝多芬編寫了九首偉大的交響樂曲，每一首都代表著自己發展過程中的新境界，也爲下一首作品增添了創作的力量。要是貝多芬活得久一點，他可能還會編寫第十和第十一交響樂

曲。新的作品會不斷地提升到新的境界，與其說是一種突破，倒不如說是演進。

當你在考慮自己的生活時，你是希望藉由名利、退休或死亡，以獲取立即解脫的鑰匙，還是願意將你可以運用的時間，當成是你實現創造的資源？時間對創造者而言是寶貴的；它不但提供你創造的空間，也是你評賞和經驗的地方。詩詞可能比其他的藝術形式更能抓住時間的特殊性，尤其是那些很可能會被人所遺忘的短暫時刻；即使是痛苦和衝突的時刻仍然有人欣賞和關愛。

在你的創造過程中，每一個生活事蹟都可以累積動能。

獨一無二的創造物

圓熟階段不僅本身就是有機過程，它還創造出其他的有機過程。為了從生命中的現狀移轉到你期望的狀態，所採取的步驟並無一定的公式可循。

此一過程將以有機的方式發展，你的創造物將是獨一無二的，至少對你的生命是如此。你可能發現自己採取以前從未嘗試過的行動，產生以前從未有過的想法，被一股從未有過的情緒所感動和激勵。

波士頓交響樂團（The Boston Symphony）的敲打樂手艾普斯坦（Frank Epstein）在十五年前成立「新音樂集錦樂團」（College New Music Ensemble）。這

個樂團現在已是全美演奏新音樂的重要樂團之一。艾普斯坦因參與此項計畫，而產生了新的願望、經驗和方向：

> 這個樂團的誕生來自於二十年前的願望，當時我正在貝克賽爾音樂中心（Berkshire Music Center，波士頓交響樂團的夏季主要演奏場所）實習，接受藝術總監舒勒（Gunther Schuller, 1925– ）的指導。當時的願望是要演奏新的室內樂。這對我來說是一個全新的方向。我面臨許多挑戰，像是發展新的技術和音樂技巧，新的音樂演奏觀念，以及和作曲家共事以生動地呈現他們的音樂願景。這個願望讓我有了新的音樂和藝術目標。樂團的成立就是為了達成這個目標。成立以來樂團已經演奏一百五十多首新的作品。或許從這些嶄新和創造性的脈動，會發展出未來的精典名曲。或許我們正在創造歷史。

試圖以人爲方式控制由現狀到期望狀態間的移轉過程，將會阻礙真正的圓熟。想要控制創造過程，就會限制生活中的各種可能性。

在反抗—順應導向中，由於某些原因的存在，你會動不動就想去妨礙圓熟的過程。首先，在這個導向中，爲了達成目標所採取的每一個步驟是獨立的，它們不會產生

學習動能，也不會圓熟你所學習的。

第二，由於以往的行動步驟對你的學習經驗和能力並無助益，所以你所採取的每一個新步驟仍跟上一個步驟一樣困難重重。每一次都好像是從頭開始一般。你所採取的每個步驟由於是受到當時環境的影響，因此想當然耳地是被當時的環境牽著鼻子走。

第三，許多對於創造你心中所欲具有決定性影響的步驟，可能因爲與你先入爲主的觀念有所出入，所以根本不會在你腦海裡出現。

資料一無是處

當前的教育制度是以辨識和比較爲基礎的：這個像那個，那個像這個；這個屬於這個項目，那個屬於另一個項目。這是一種診斷式的生活方式：辨認環境、比較環境、執行正確的回應，這種訓練往往妨礙了原創性的思考。

受到這種思考方式的影響，我們學習各方面的知識，期望能擴大比較的基礎。但是事實和理論的蒐集，無法幫助我們創造或了解現實發生的事情。我們在埋首蒐集無窮資料的同時，往往發現這些資料一無是處。這是爲什麼我們無法輕易地在生活中創造動能的原因之一。一位史丹佛大學（Stanford University）的學生曾經以自信滿滿的口吻跟我說：「我學得愈多，卻懂得愈少。」「那就停止學習吧，」我說：「你這樣學是沒有

用的。」

他所謂的學習就是蒐集無窮的事實和理論。他所謂的「懂得愈少」，是由於他已認知到學海無涯，即使窮畢生之力，也無法窺知一二。他不但無法創造動能，也喪失了自信。

創造過程中有許多事物是無法預測且不尋常的，有時候從線性的觀點來看也不合邏輯；了解更多的理論和事實並無法幫助你，反而是徒增困擾。通常創造過程中的某些步驟似乎並無發生的可能，但它們最後仍然發生了。當創造的能力逐漸增加時，這類不按牌理出牌的事情將變得可預測、可信賴且有用。人們經常凸顯程序異常之處的重要性。其實這沒有必要。真正重要的是，你可以更容易地創造出你所想要的結果。

參加「創造技能」課程的學員中，有上千個例子可以說明，意料之外的事件往往是創造過程的一部分。許多事件事前並未規畫，也不是意料中的，但因有用而深受歡迎。

左右逢源

一位旅行社業者很想擴大經營規模。在一次偶然參加的宴會中，遇到一位沉靜的合夥人，這位仁兄居然願意投資五萬美元。

一位並不富有的年輕作家幻想能環遊世界、住最好的旅館、在最好的餐廳用餐。結

果一家旅行雜誌社提供他一份工作機會，讓他環遊世界，寫文章評估各地的餐廳和旅館。

一位芝加哥的平面設計師，一直想要爲紐約的電視台作平面設計。她在芝加哥贏得了一座最佳電視影像設計師的獎後，爲一位紐約製作人所得知，因而獲得她一直想要的工作——即爲「麥克里爾新聞眼」（MacNeil-Lehrer News Hour）節目作平面設計。

一位來自波士頓地區的婦女，一直想要在餐飲業創造自己的事業。剛開始她在一家著名的餐廳當洗碗工。由於這家餐廳經常短缺人手，這位女士也得到其他工作的機會。但有一份工作她始終無法接觸到，那就是烹飪。她當初接受洗碗工這份工作就是爲了學習，所以即使無法接觸到烹飪的工作，她還是心存感激。一個週末，有一個非常重要的婚宴，第二號廚師恰巧生病，由於人手不足，餐廳主人就要求她暫代這個職位。因爲她已潛心研究廚師手藝多時，覺得自己可以勝任這個工作。同時，「創造技能」的課程讓她知道，從成功和失敗所學習到的經驗同樣重要，所以她不讓第一次所犯下的錯誤妨礙她。結果她在週末的這份臨時工作上表現得好極了。過不了幾天，這家餐廳主人就欣然要她入夥。

一位洛杉磯的吉他歌手，在一家廣告經紀商擔任文案寫作的工作。他認爲自己想要的是編寫廣告歌曲，而不是爲廣告寫文案。這家經紀商非常喜歡他所寫的文案，但卻不

給他編寫廣告歌曲的機會。他於是決定離開，即使新的工作尚無著落。第二天，以前一位向他學吉他的學生的先生打電話給他。這位先生在一家廣播電台工作，他想邀請他爲該電台的一位客戶編寫並錄製廣告歌曲。他欣然接受，編寫了一首至今仍在全美流行的廣告歌曲。就此展開他成功的事業。

一位航太工程教授所處的研究環境非常不理想，還處處受到白眼。他憤而將他的創造才華投諸到挖苦同事和作弄行政當局上。上我的課期間，他發現自己原來一直在浪費天賦，在上第四個禮拜的課時，他的研究領域有了重大的突破——他研發出製造直升機的新材料。爲此，他獲得了專利，並前往世界各國說明他的研究成果。當他回到學校時，學校當局給了他一間新的研究室、新的預算，還有研究的自由。

在進行圓熟階段時，你所採取的每一項步驟都將教導你下一項步驟。你用來達成創造的能量將不斷重生並且逐漸累積。你所需要的資源也開始聚合在一起。圓熟的有機過程也可能包括不尋常的「巧合」，引導你直接達成目標。

對反抗—順應導向的人而言，動能是最不容易了解，也最不容易運用的成長與發展的資產。在這導向中，你無法朝著達成自己的目標累積足夠的動能。你所經歷的只是暫時性的衝動能量而已，目的在避免或降低衝突所帶來的不舒適感。

此外所採取的每一步驟仍然是獨立的行動，就像是自動反射動作一樣，與其他的行

動毫無關係，目地只是爲了解決當下的特定衝突。每一個衝突都有一個回應的方式。在這個導向中，每一個衝突解決都是一個獨立的事件，無法帶領你前往特定的地方，當然也無法超越衝突的範圍。

在創造導向中，動能的累積卻是一件自然又容易的事情。你所採取的每一個行動，不論目前成功與否，都能在你努力的方向添加額外的能量。於是每一件事都有助於最後的成功，包括那些無法獲得立即成功的事。就長期來看，創造所想要的結果將變得愈來愈容易。

河床結構的安排一定是讓河水流經阻力最小之路。當水量增加時，河流的動能也隨之增加。

公寓金剛

所有成功的企業家都知道如何累積動能。

方法之一就是，細心地在通往最後目標的路上安排一連串的小成功，以創造成功的導向。每一個成功累積動能、讓下一個成功更容易圓熟，同時還有助於建立信譽和掌握能力。

我認識一位木匠，一心想要成爲當地的承包商。一開始，當他還在爲另一位承包商

工作時，他在市區內一處吸引年輕、中產階級人士的地區，買下一幢報廢的房子，並利用晚上和週末的時間整修這幢房子。整修完畢，他將之出售，所賣的錢足夠他買下另兩幢報廢的房子，還有餘錢支付前來幫助他整修這些房子的朋友。

不久他就獨立創業。四年後小有成就，雇用了二十位員工，承包的生意也應接不暇。於是他開始買進和整修陳舊的公寓建築。

自然，他又開創了第二門生意，公寓承租和管理。不久後第三門生意——房地產開發——也迅速發展。運用他在承租業和承包業所累積的經驗、技巧和商業關係，新的不動產事業在不到兩年之間，就在原已過度擁擠的市場上立下一足之地。他的朋友都很親密地叫他「公寓金剛」，意思是說，他已經爬過所有市區內的建築物。

在他累積動能的同時，他也能夠將這個能力擴展到創造成功的事業。從第一個不動產開發案以來，四、五年之後，他已經擁有許多成功的條件，包括財務資源、銀行的關係、人際關係、技術，以及一大羣願意幫助他的朋友。藉由動能的運用，他吸引了許多能力不錯的人幫他管理企業。

現在他的名下已有數家公司，但他自已能夠運用的時間遠比五年前來得多。他熱愛他的工作，熱愛他的員工，也熱愛他的生活。他說過，「錢不是重點；有錢是不錯，但錢除了帶給你便利之外，其實沒什麼用處。我真正關心的是將美麗帶到這個世界；我將

人類和地方融合在一起，我改變了這個城市的面貌。」

當你圓熟了所採取的行動時，你自然也累積了新行動所需要的能量。企業家過人之處就是能夠吸收所採取的每一個行動，成爲他本身的一部分。當這些行動成爲他事業發展的一部分時，他所採取的每一個步驟，不但是朝向當下目標的步驟而已；更重要的是，它也將成爲一個朝達成日後其他目標、累積動能的學習步驟。

動能不單單是有意識地從行動中學習。不管這些行動是成功或失敗的經歷，對這位成功的承包商而言，動能就是強化企業家體格。他能夠將他所採取的每一項商業策略，其所產生的額外力量融入到他的本身，就像是健身者將日常規律運動中，所產生的力量和耐力融入到肌肉中一樣。

如何運用動能

這位企業家是如何達成目標的？

首先，他著重在累積動能，而不是解決問題。他妥善地運用每一個發生的事件，將之當成是一個學習如何更有效建立動能的經驗。

第二，他嘗試新的方法以建立動能，不斷地試驗並尋找新的挑戰。首先，在房地產事業中，他試過一些超過他當時能力的開發案，例如：他曾經想仲介一塊很大的商業用

地；但後來不成功，他發現自己有些操之過急。於是將注意力轉移到較爲簡單的個案上；他開始銷售私人住宅、小型公寓，並愼選一些較容易處理的不動產開發案。然後他尋找一些仍在自己能力範圍內，但能夠提供更高挑戰性的案子。挑戰幫助他累積動能。他的企業王國就在這一點一滴中建立起來。

第三，他發現到經驗也有助於累積動能。每一個案子都提供了許多成爲一位成功企業家不可不曉的經驗教訓。即使有時候開發案並未成功，他也從中學得一些新的技能。他還學會了如何協調行政、財務和時間。他不但自己學習，也協助他的員工學習。事業發展的早期，他刻意迴避高風險的投資，如此便無後顧之慮，也才能不斷學習他所需要的技能。每一次決策都讓他進一步了解該怎麼作出正確的決策；而成功的決策需具備哪些特質，失敗的決策又是哪裡出了差錯，他都瞭若指掌。他的事業經營理念隨時隨地都在增長。

由於他將學習的經驗融入本身時，使他得以退後一步，從一個更寬廣的角度看待他的事業。他能夠預期事業發展的走向，並且以先見之明作出正確的決策。自然而然，阻力最小之路引領他邁向更多的成功；而每一次的成功，都爲他累積邁向更高成就所需的動能。

建立獨創性

這位企業家圓熟了他所採取的每一個行動，自然成爲主宰自己創造過程的專家。雖然他也可以隨時參考前人遺留下來的智慧，但他絕不受限。事實上他的所作所爲就是在創造的途徑上發展出自己獨特的創造方式。如果他一味地倚賴經營企業的標準模式，他將永遠無法累積足夠的動能或圓熟他所採取的行動。他之所以能夠建立動能並且圓熟創造的過程，完全是因爲他已發展出屬於自己的創造過程。

全美沒有一所商學院能夠教導這位承包商所需要知道的每件事，因爲他的所需完全是因他個人的特殊狀況而產生。創造的過程是一個創新的問題，而不是不用大腦的蕭規曹隨。

「看著事物逐漸老去，人類往往是露出震驚，甚至是悲慘的樣子，」畫家康定斯基（Wassily Kandinsky, 1866–1944）在寫給作曲家勳伯格的一封信中提到：「昨天，展現新風格的那個人遭受譴責。今天同樣的風格已變成不可動搖。這真是悲劇，因爲人類一再表現出他們大部分時間都是倚賴外在的環境。」

康定斯基和勳伯格等先驅創新了許多表達方式。他們這麼做不是爲了新形式本身的關係，也不是爲了創造一個藝術學派或運動，而只是爲了表現自己的藝術觀點。

勳伯格曾向康定斯基提到，「我一直認爲，我們的時代——一個偉大的時代——將會造就出許多可能性，而不只是一個。」

勳伯格對於一些自稱是他門徒的人，頗不以爲然。「少來了，」他告訴康定斯基說，「在編曲時我的心中不存在任何主義。這跟我有什麼關係？我對這些運動一點興趣也沒有，但還好我不用擔心他們會一直模仿我。這麼多人所倡導的運動一定不會維持太久。」

在創造導向中，你完全靠你一個人。即使你認爲某一本書或某一個課程能提供相當有用的資訊，你仍然需要消化這些資訊，讓它成爲你的一部分，並運用到你的特殊狀況以創造動能。

當你能夠在創造的途中圓熟每一項行動時，底層結構將進行重組，使得阻力最小之路能夠直接指向你所想要創造的結果。不斷增強的動能，將助你愈來愈有效地在路徑上邁進。

當你首次開始學習任何技能時，必須了解所學習的每一項步驟。在學習開車時，你必須清楚地認識到你的腳擺在哪一個踏板上，以及需要用多少力量；你必須在意識裡思考如何使用方向盤、什麼時候換檔、如何使用後視鏡、測量距離、倒車、路邊停車等等。

一旦學會這些技巧後，你不再需要考慮要用多少力，才能夠讓車子平穩地停住。當你想要停車或減速時，你很自動地就會執行必須的動作。

融合結構性張力

當你首次運用結構性張力以創造特定的結果時，你的意識裡必須同時存有願景（想要創造的結果）和現狀（你目前所處的情況）。

當你在意識裡練習同時將注意力集中在你的願景以及現狀時，你將開始圓熟這個行動，慢慢地養成一種習慣。很自然地你會將結構性張力融成底層結構內的重要力量。

許多年前我搬到洛杉磯。在到達時，聽到當地人告訴我說當地也會下雪時，心中直覺納悶。因爲從沒聽說過洛杉磯也會下雪，我問道：「什麼時候下雪？」

「當我們開了兩小時車程到達山頂上時，」他們回答說。

我從小在新英格蘭長大，觀念中的「下雪」是有些不同。對我而言，你無須開車去賞雪，雪自然會降下來，成爲生活中的一部分。

當你首次接觸到結構性張力時，你會有一種只是拜訪它的感覺。它還不是你正常生活的一部分。但隨著接觸愈來愈頻繁，它將融合到你的生活中。你會發現它已成爲你生命的一部分。一旦這種情形發生後，你將很自然地隨時知道自己想要創造的事物，自己

真正關心的事物，而你也會想去觀察當時環境中有利的情況。

對你而言，「圓熟」本身將成爲自然且自動的過程。當你開始達成心目中的目標時，嶄新和更遠大的目標也就不再是遙不可及，因爲你已圓熟了結構性張力和創造導向。透過對結構性張力的圓熟，你已開始掌握自己的創造過程。

第十六章

黎明前之關鍵時刻

在創造過程中的某些關鍵時刻，
似乎一切都停滯不前，
甚至還有些退步的跡象。
這些原地踏步的現象其實最具關鍵性，
在這階段所採取的行動將決定日後的成敗。

在創造過程中的某些關鍵時刻，似乎一切都停滯不前，甚至還有些退步的跡象。這些原地踏步的現象其實最具關鍵性，在這階段所採取的行動將決定日後的成敗。

一位健行新手攀登阿帕拉契山道（the Appalachian Trail），站在山頂上，頗有登泰山而小天下之氣概。當他看到鄰近山頭彷彿只有半哩路遠時，他毫不猶豫地拔腿上路。他走了至少兩哩路，陷身在一座山谷裡時忽然覺得，此刻他距離第二座山頭，比他第一次看到它時還要遠得多。

當這位健行新手站在山谷中時，他覺得自己離目標要比剛出發時還遠，但實際上卻是近多了。他正逐漸向第二座山頭靠近。同樣地，在創造過程中的某些時刻，看起來你與目標正漸行漸遠，但事實上正好相反。

這位健行者正面臨一個關鍵性時刻。這時他有兩種可能的臆測，一是認爲引領他前往這座山頭的路徑，實際上是帶領他遠離山頭。他也可能認爲第二座山頭較原先所想像的遠多了。

當然他最後會發現第一種假設是錯誤的，第二種假設才正確。但在創造過程中，真相往往不是如此清晰可辨。

當你嘗試往目標方向邁進時，會發現這條路線遠較當初所想像的複雜且漫長。上述這個健行的例子和創造過程間的明顯差別是，健行者知道只要他持之以恆終會到達山

頂，但在創造過程中，我們有時無法斷定能否達成目標。

時間滯延

生活的改變並非一蹴可幾。在開始採取行動與看見改變逐漸顯現之間，會有一段時間差距。

如果你在一家汽車工廠訓練一羣生產線上的裝配工人，你得等待一段時間，才會發現生產線上的品質正在提升。而生產品質的提升與市場的認知——銷售率增加——也要經過一段時間上的差距。

通常在採取行動後，結果並不會立即顯現。因此很有可能我們採取的行動非常有效，但在短期間內卻無法確定。

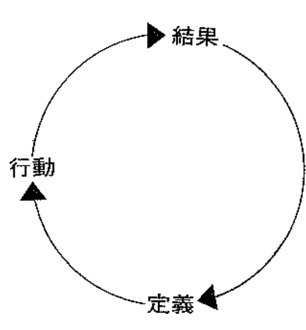
進行節食，目標是要減輕體重。但若在節食前你狠狠地吃了一頓，節食的第一天，體重不減反增（見圖16～1）。

此時你的立即反應是，這個節食方法會增加體重或根本就不適合你；但實情是節食的功效尚未顯現。行動與結果之間存在著時間滯延。

對於結果的判斷是創造過程中重要的一環。體重增加是大吃一



16～2



頓的結果，如果你把它當成是開始節食的結果，很可能就此打消節食的念頭。

許多人因爲未能考慮時間滯延的關係，往往在結果尚未出現前，就放棄事實上是有效的措施。你對於所採取行動的看法，可以建立動能，但也可以減少動能。將時間滯延因素納入考慮，可以幫助你更正確地了解現狀。不能精確地評估一個正確行動的有效性，可能就會在其效果顯現之前停止行動。

行動會產生結果，結果會彰顯意義。如何定義行動與結果之間的關係，將影響你未來的行動，也將影響日後的動能（見圖16～2）。

在創造導向中，於圓滿實現自己所選擇結果的半途，可能會有時間滯延，讓人沮喪與懊惱。但若你持續朝自己的目標努力，經驗逐漸累積後，你所採取的有效行動將開始產生你想要的結果。而從一些效果較差的行動中，你也可以學得經驗，適時地調整路線。

察覺現狀

創造過程中最難汲取的教訓之一，就是察覺現狀的真實情形。實情往往與你的想像與期盼有一些出入。

如果你因爲現狀與期盼之間的不同而心存芥蒂，妥善運用現狀的力量以創造結構性張力的能力將大打折扣。

如果在激流中泛舟，你必須事先了解當時的狀況。一旦遇上險灘，如果心中只是快然，牢騷滿腹，「以往水流緩多了，現在應該像以前一樣，」並無法助你安然度過危岩和急湍。由於你無法立即認清當時的現狀，很可能就會撞上暗礁或一頭栽進水裡。

從另一方面來看，當皮筏已進入平靜水域時，你如果還是像通過激流時一樣地操舟，不僅是白費力氣，可能也會撲通落水。

現狀通常與你的期盼不同。如果你因爲差異的存在而不斷地跟自己嘔氣，勢將無法掌握現狀。能夠察覺現實中發生的改變，是創造過程中一項重要的能力。

接受現狀

一位資深主管安排了一項重要會議，以改善公司電子產品在海外配銷的事宜。五位

歐洲代表中的兩位，因突臨的大風雪迫使機場取消班機，而不克與會。這名主管決定還是照常開會。但問題是他將大部分的時間，花在埋怨這兩位歐洲代表無法參加的事實上，有時甚至還好像將怨氣出在出席的另三名歐洲代表。他一直拒絕接受現狀，也就是與出席的三位代表開會。

由於現狀常包括一些意料之外且不受歡迎的狀況，我們常會拒絕接受。這種拒絕的心態，將剝奪你的能力，因爲你無法在一個曲解現狀的基礎上創造所欲。

分析現狀，於事無補

有些人一再地分析現況發生的原因，而不去面對現況。「怎麼落到今天這般田地？」與「現在的情形如何？」是兩個不同的問題。許多人分不清楚，將時間浪費在解釋自己是怎麼走到這般田地的。

一對中年夫婦開車前往大峽谷。離開汽車旅館當天早上，他們打聽出只要四個小時車程就可到達。四個小時後，大峽谷仍然不見蹤影，自己倒是迷了路。後來找到一家加油站，問清了方向；在途中這對夫婦還是逢彎必轉，逢轉必錯。一路折騰下來，又花了一個半小時才到達。他們到達大峽谷後的前半小時，就一直在分析究竟是怎麼迷路的。

在反抗—順應導向中，這類毫無建設性的分析比比皆是。其理論基礎是，找出原因

避免重蹈覆轍。

但眼前的事實是，你已到了現在這個地步。

此外，將精神投入在分析自己是怎麼走到這個地步，勢將模糊你現在的處境。這對夫婦間的對話可以說是於事無補。

一再檢討自己是怎麼到了今天這個地步，勢必無法讓你看清你目前的處境。

一位年輕女士拋棄了她的第一份工作，離開從小長大的中西部農莊來到了紐約。對於大都市的五光十色感到興奮極了。不久她就發現以往學到的經驗不一定適用於曼哈頓。向陌生人打招呼、幫助有需要的人、借錢給朋友，這些以往視爲義不容辭的行爲，卻給她添了不少麻煩。她開始分析成長的過程，埋怨父母和朋友未能讓她多懂一些世事。她開始覺得這個城市和世界充滿著敵意，自己就是個外地來的陌生人。幾個月來她不斷分析自己少不更事的原因，但這種作爲對於她的待人處事方針並無裨益。如果她能儘早察覺到紐約和她的家鄉並不相同，她就不會浪費時間暗自埋怨生悶氣。由於知道如何在自己的家鄉過活，她就以爲自己可以走遍天下；一旦事與願違，只想知道哪裡出了差錯，而不是嘗試認識新的環境。

通常人們離開長期維繫的關係時，情緒上的反應常使得他們難以察覺事實。他們可能相互詰難報復，或認爲對方口蜜腹劍才會極盡能事地想羞辱自己。通常實際的情形

是，此一關係之某一方想要結束這層關係。要維持一個關係必須雙方同意，但只要一方不同意就無法維持。遺棄、不公、背叛、損失、痛苦、生活型態被迫改變、不確定的未來等負面情緒反應，常使人無法正確觀察事實。此時確實需要很大的智慧才能保持客觀。但是這是另一種學習辨認真相以教導自己的經驗。能夠隨時認清真相的人，才有機會踏出第二步，以創造自己所欲。

能夠愈快認清真相，對自己愈有幫助。尤其當現狀與你的預期不盡相符時，更是重要。培養這個能力需要一點時間，並非一蹴可幾。在創造過程中，若能夠立即體認到現況的變遷，將能夠立即調整自己的方法來配合。未預期的改變未必全是障礙，應該視爲創造過程中極具價值且必要的回饋。現狀一直是重新出發的起點。

成功的心理治療往往來自協助病患完全接受事實。個人對當前現狀的認知，將直接影響到心智的健康與情緒的穩定。也就是要告訴自己實情，千萬不要受到他人意見的左右，或被自己似是而非的解釋所迷惑。

事實並不危險

在反抗—順應導向中，避開令人不快的事是理所當然的。人們不願意將全部的實情告訴他人或是自己。

從小，這個社會就要我們學會故意曲解事實。

我們告訴子女：「沒有糖果了！」其實抽屜裡還有一大堆，我們只是不想讓小孩壞了胃口。我們經常連哄帶騙地告訴小孩說：「撒謊的話，鼻子就會變長。」、「阿姨一點也不胖，只是多了幾公斤而已。」、「我和你父親並沒有吵架，我們只是有些爭論而已。」

這種可以爲社會所接受的事實曲解，主要是爲了避免給他人不好的感受。當服務生來到我們桌旁親切地問：「晚餐還可以嗎？」即使我們真正想說的是：「糟透了，這牛肝像破皮靴一樣硬。你確定這是小牛肝嗎？青菜煮過頭了，甜點也不新鮮了，而服務品質就和這頓晚餐一樣。」但我們的回答卻是：「還不錯。」

有一次我在英國一處海邊村落過夜，旅館裡硬幫幫的床墊讓我徹夜難眠。第二天早上，旅館主人問我一切是否妥善。我開口就說：「床墊有些硬！」

「怎麼會呢？」她說，口吻中略帶慍怒，「我們去年才換的床墊。」

「哦！那可能還可以向廠商要求退錢！」我順口回答說。但她似乎覺得這一點也不好笑。

我們常聽到有人抬槓說，你所經歷的事情應該是不可能發生的。如果床墊用不到一年，就不可能硬幫幫；如果肉剛從市場買回來，晚餐就不可能一團糟；如果車子剛修

好，駕駛人就不可能再聽到雜音。

企圖隱瞞事實的作法，其實就是假設對方無法面對真相。但事實上每個人都要比別人想像中的來得堅強、來得有彈性。

習慣性的曲解事實，會使得事實對你而言似乎是危險的。

事實並不危險，它可以讓你自由以進行創造。唯有能夠認清事實，才能夠擁有結構性張力之上乘力量，以創造自己真正期望的結果。

當實際狀況與期望出現差距時，在創造過程中是非常有力而重要的一刻。不論現在的狀況是否盡如你意，它們仍可扮演必要的回饋角色，讓你知道正在創造的結果已進展到哪一個地步。

此外，這些時刻也是策略性的一刻，你可以重新定義願景（自己所欲）和現狀（身處何地），讓二者更爲清楚，並加強結構性張力的力量。

創造性處理逆境的步驟

創造導向中的關鍵技巧，可以幫助你將逆境中的狀況，化作創造自己所欲的催化劑。這些步驟非常簡單，但卻具有相當的效能。

步驟一：清楚描述自己的所在。

換句話說，知道現狀確實是什麼。如果在前往大峽谷的路上迷路了，切忌解釋、分析和批判，你可以對自己這麼說：「我迷路了，不知道大峽谷在哪個方向。我正來到了一個小城鎮。」

步驟二：清楚描述自己的目的地。

清楚地向自己說明想要創造的結果，如：「我想要到大峽谷。」記得要將你的期望與你認爲什麼是可能的這兩件事分開，如此才能專注在真正的期望。不要將自己局限在現有條件下。

步驟三：正式選擇自己想要的結果。

向自己說：「我選擇……。」（例如：我選擇到達大峽谷。）

步驟四：繼續向前。

一旦你已觀察出自己所在（現狀）、知道自己的目的地（願景），並正式選擇自己想要的結果後（再度建立結構性張力），請將自己意識裡的注意力從逆境的狀況中移開。你可以換個檔、改變一下話題；或是欣賞沿路風景、看看廣告招牌、聊聊天、甚至回到迷路前所談論的話題。

數學家龐加萊因一道複雜的方程式苦思不解時，常會小睡片刻；醒來後，答案也出來了。一位著名的化學家，無法找出一道公式解釋他在實驗室中的發現。他決定搭公車

繞市區散散心，在他登上車門的剎那，靈感乍現。

作家普雷斯頓（John Hyde Preston）曾問斯泰因說：

當你想寫作，卻覺得思路不順、有窒息感、一個字也擠不出來，或是勉強寫了幾個字，卻覺得筆鋒不帶感情時，你會怎麼樣？當你覺得自己已經江郎才盡時，又是如何？

斯泰因微笑答道：

重新出發，重新出發是唯一的辦法。如果你對這部作品的感覺深刻，思路自然會流暢，而且作品本身絕不會比你的感情更為真實或深刻。但你對自己的感情卻所知有限，雖然你認為感情就在那裡，清晰可見，但你卻還未能讓其自然流露。如此你當然無法知道它會是什麼樣子；它的最佳樣子是如何，你完全無從得知。如果知道的話就不是創作，只不過是口述罷了。

實際運用

前面提到那位關切公司海外配銷問題的資深主管，因另兩位代表無法出席而深自懊

惱。他若運用上述的步驟，結果會是如何？我們不妨看看。

步驟一：清楚描述現狀。這位主管可能這樣描述他的處境：「原本有五位歐洲代表出席對公司海外配銷問題極爲重要的會議。但現在只有三位能夠出席。」

簡單的幾句話似乎就已足夠描寫他所處的現狀。爲了建立結構性張力，應該只描述現況中的事實。說理、解釋、道歉和對事實的修飾都是多餘的。說明另兩位代表無法出席的理由更是畫蛇添足。

而後面我們將發現，就這位主管真正想要的結果來看，對現狀的描述顯然極爲不當。

步驟二：清楚描述自己期望的結果。這位主管可能會這麼描述他想要的結果：「五位代表都出席。」

這句話真能表達出他心中所想要的嗎？

有時這個步驟有點小陷阱。稍微一想我們就會發現，這句話其實並不能描述這位主管心中真正想要的結果，而只是達成結果的過程而已。如果他的目標只是一個全員到齊的會議，他就無法建立一個有效的結構性張力，來達成他真正想要的最終結果。原因何在？因爲他已經混淆了他的真正欲求。

他真正想要的是什麼？

進一步追問下去，我們可能會發現，他真正想要的是，「公司產品在海外配銷成功。」這次與海外代表的會議只不過是達成這個結果的部分過程而已。他真正想要的結果與他原先所想要的，的確有相當的出入。但現在既然已經清楚自己的方向，他的願景可以更正爲，「優異的海外配銷。」

這個更正後的願景勢將迫使他改弦更張。如果「優異的海外配銷」是願景，那麼關於海外配銷的現狀又如何呢？這時候他必須回到第一步驟。

步驟一：清楚描述現狀。在會議當時，這位主管的認知是公司產品的海外配銷並不理想。貨物運送常有遲滯的問題，使得歐洲各地區的經銷商無法滿足客戶的需要。貨物從美國運送到歐洲時尚稱順利，問題出在到達歐洲後，無法立即送達客戶手裡。

從這段對現狀更爲適切的描述，這位主管更能夠釐清自己的願景。

步驟二：清楚描述自己想要的結果。在進行此一步驟時，這位主管表達自己想要的是，「優異的海外配銷，包括讓歐洲經銷商能在下訂單後三十天內收到貨品。」

在運用此關鍵技術時，此時這位主管應該小心，應避免顧慮此一結果是否有實現的可能。他此時並不知道願景是否可能。他僅需知道這是否即是他所想要的結果。而且，對於這個結果他必須保持一個清晰的影像，一旦實現時能立即認知。然而，這是否即是他所想要的結果，還要檢驗他如何回答下一個問題：「如果你能擁有在三十天內交貨的

優異海外配銷系統，你會接受嗎？」如果答案是肯定的，那麼就可以準備進入下一個步驟。

步驟三：正式選擇自己想要的結果。這位主管可以暗自作這樣的選擇：「我選擇擁有優異的海外配銷，公司產品可在三十天內交貨。」

步驟四：繼續向前。這位主管或可與三位出席的歐洲代表舉行會議。如此，他就可以在現狀（不理想的配銷）與想要的結果（優異的配銷）之間建立結構性張力。他還可以進一步地創造有機過程，讓阻力最小之路朝向優異的配銷邁進。

如果有這一層認識，與三位出席代表的會議將產生嶄新的意義。

首先，此一會議在創造所欲的過程中，邁向目標的可能最大貢獻將能發揮出來，不論它能貢獻的是什麼。

第二，此一會議不一定會對優異配銷的結果帶來直接的貢獻。但這並不重要，因爲這位主管可針對達成此一結果，發展出各種可能的對策。他所採取的對策將不限於傳統的方式，以往從未嘗試過的創新方法也可列入考慮。

擴大到生活層面

你如何將這些步驟應用到自己的日常生活中？

假設你正撰寫一份重要報告，但進行得不是很順利，於是第一步你必須定義當時的現狀：（步驟一）

「這份報告有些岔了題，三個章節中，兩章與我的結論相符，另一章卻無法表達我的觀點。」

這時你就要集中到你所想要的結果：（步驟二）

「我希望這份報告簡潔、明確、擲地有聲。」

然後你正式作此一選擇：（步驟三）

「我選擇撰寫一份簡潔、明確、擲地有聲的報告。」

進行第四步驟「繼續向前」時，則表示你可以繼續撰寫原報告或採取其他措施。

當你繼續向前時，你在前三步驟所建立的結構性張力，將發揮有機作用，協助你創造想要的結果。我們再舉另一個例子。

步驟一：我們所設計的軟體似乎出了點問題，客戶反應：在按儲存鍵時經常當機。我們已接到了好幾個抱怨電話以及退貨。這套軟體雖然在技術上有相當的突破，但在市

場上的評價不好。但問題並不難解決，只是有一個程式中的錯誤要找出來。

步驟二：我們希望這套軟體能夠運作順暢，滿足客戶的需要。也希望這套軟體能獲得市場上「最佳產品」的好評——穩定又好用。

步驟三：我們選擇讓這一套軟體運作順暢，滿足客戶的需要；並獲得「最佳產品」的好評。

步驟四：我們會繼續採取行動以支持我們的願景，包括儘快修正缺失，要求行銷部門暫停銷售這套軟體，並儘速將修正過的軟體寄交客戶。

還有一個例子：

步驟一：孩子想要得到我的注意力，多過我想給他們的。我發現自己和他們在一起幾個鐘頭之後已有負面反應。我覺得被困住。我已有數週沒有和朋友好好地交談。我愛孩子，但是我對他們所顯示出的已不是愛，而是敵意。

步驟二：我想要與我的孩子建立良好的關係；想要孩子受到良好的照顧。我也想要有自己的時間；想要擁有充實、豐富、多彩的生活。

步驟三：我選擇與孩子建立良好的關係。我選擇讓孩子受到良好的照顧。我選擇有

自己的時間。我選擇擁有充實、豐富、多彩的生活。

步驟四：繼續向前——或許讀一本書、打電話找人照顧孩子、和孩子玩或打電話給一個朋友。

讓張力自尋生路

經過步驟四之後，結構性張力仍未紓解。這是可預期的，因爲如此一來你會更容易圓熟結構性張力。此一張力之存在特別能夠協助你產生自然的過程，讓阻力最小之路引領你前往目標性結果。

結構的自然性傾向，就是將所有可以運用的已知或未知資源，以有機方式重新整合，讓你在前三個步驟中所建立的張力得以舒緩。

創造的藝術中一項鮮爲人知的祕密是，圓熟結構性張力的力量。如果在張力不夠成熟之前，就想要紓解所建立的張力，將會削弱創造自己所欲的能力。我們常看到的方式之一是掩飾現況，例如：有人對問題視而不見，就是犯了這個毛病。他們或許會這麼想：「軟體並沒有問題，是客戶不懂得如何使用。」另一種方式就是掩飾願景，例如：「錯過了大峽谷又怎麼樣！一個大洞也沒什麼看頭。」

幾年前我曾試著用一把鋸子鋸開一段木頭。當我忙得滿頭大汗卻毫無進展之際，一

位具有木匠手藝的朋友正好來訪，他看了看，笑一笑說：「讓這把鋸子做它應該做的事。」然後教我正確使用鋸子的方法。結果我就輕輕鬆鬆地完成這項工作。

同樣地，你無須強迫自己即刻去紓解現狀與願景間差距所產生的張力。讓結構性張力自尋生路，做它應該做的事。作爲一位創造者，即使是在逆境中，仍然可以學會如何產生張力，並保持它，直到它有機地自然紓解。

創造過程的道德觀

在創造導向中，你所創造的結果之一就是，真誠對待自己的最上乘靈命。因此你不用擔心會違背自己的道德倫理標準。

前面所提到的那位主管，不但可以創造有效的方法以達成他真正想要的，也可以在不逾越忠於自己的範圍內完成這項工作。他永遠毋須爲採取錯誤的措施而辯護，因爲與最上乘靈命相互配合的方法，一定是最有效的方法。而且這些方法在結構中自然醞釀而成，讓你得以依循阻力最小之路達成想要的結果。

事實上，在反抗—順應導向中，整個結構充滿了無力感，人們反而容易違反自己的道德標準。在這個環境下，人們常替自己的無能找藉口，「環境使人低頭，不得不妥協。」

其實，任何時刻都有實現人性最高光明面的潛能。這個潛能不是態度的問題——例如積極的想法——而是創造的動作和動機會激發人性最高光明面的問題。

因此，所有的時刻，特別是那些看似困難、麻煩、有問題、無望的，都將是你生命中展現偉大創造力的時刻。這些時刻，事實上正是幫助你、將你的創造過程推向完成階段之關鍵時刻。

第十七章

驗收創造的成果

即使每個人都對你的創造物發出讚美之聲，
但若創造物不能滿足你的願景，
你還是無法認可它已經完成。
從另一方面來說，
即使千萬人對你的創造物棄如敝屣，
但若它已符合你的願景，
你就可以自豪地說：「我已經完成了。」

「完成」是創造週期的第三也是最後一個階段，在這個階段中，所要創造的結果將圓滿地達成，願景將成功地實現。

囚犯在獲釋之前一刻，常會產生焦慮、食欲不振、失眠等不適症狀。多年來日夜期盼的這一天終於到來，沒想到在這個時候卻出現這些毛病。

對許多人而言，這種期盼式焦慮的出現方式往往更爲微妙。例如：在一個結構性衝突中，人們期望良好的關係；但愈接近這種期望時，相反方向的拉力就愈大。阻力最小之路通常引領他們遠離目標。

完成的經驗

在即將完成自己的創造時，通常會產生兩種經驗。一種就是完成與滿足的經驗。

英國小說家吳爾芙（Virginia Woolf, 1882–1994）在日記中提到小說大功告成時的經驗。

在剩下的幾分鐘內，我必須記錄下來完成《海浪》（The Waves）一書的經驗。十五分鐘前我寫下了最後結局，在那之前我很快地瀏覽了最後十幾頁，心情之專注與忘

我，似乎只有在聽到自己呼吸的聲音時，才會偶爾停頓一會兒。它終於完成了。這十五分鐘裡，我沉浸在榮耀和寧靜當中，眼淚奪眶而出……勝利與放鬆的感覺真是實在。不管好壞，它總算完成了；而且還是很圓滿地完成。雖然稍顯匆促，有些遺漏，但該表達的都已提到。

另一種常見的經驗則是沮喪與失落。婦女在分娩後常會感到憂慮，就是這種情形的最佳寫照。吳爾芙在完成一部小說得到滿足感之外，也曾出現不知所措的失落感。在日記中，她提到完成另一部小說時的心情：

昨晚六時三十分看完《年月》（The Years）的最後一章後，我感到前所未有的沮喪。鬆散的情節像是聊天的題材，透露出我個人的老邁昏庸，長篇大論又不知所云。憤而往桌上一擲，我漲紅著臉直往樓上的李納（Leonard Woolf，她的先生）奔去。他說：「這種事經常會發生的。」但我覺得從未如此糟糕過。我特地將此心情記錄下來，看看下部小說完成時是否也會如此。今天早上我又看了一遍，正好相反，我現在覺得這真是一部有血有肉的小說。

由於許多人在完成時都會經歷不舒適的感覺，很自然地就會想要避免這種情緒，結果反而是避開成功的完成階段。

在創造週期中，「完成」是個獨特與獨立的階段，必須善於掌握其中的要件。

接受的能力與智慧

接受自己辛苦工作的全部成果，是創造的重要能力之一。

數年前我才了解到自己尚未發展出這種「完全接受」的能力。當時我正準備完成多年來潛心工作的結果。我與自己最關懷的人之間的關係變得很好；「創造技能」的課程也相當成功；DMA的組織不斷增設；我所開創的成長與發展的方法對許多人都有明顯的幫助；我也住在多年來夢想有一天能搬進去住的小鎮。雖然我很樂意看到這些理想成真，但心裡卻又有些怪怪的。完成的夢想愈多，這種感覺愈強烈。

我想找出原因，結果卻讓我大吃一驚。原因是我並未學會接受。我並未完全容許自己去接受多年來辛勤耕耘的成果。了解到這個原因後，我毫不猶豫地學習這個能力：接受，完全的接受成果。我已清楚地了解到，接受是創造過程中的一個重要的部分。

接受是一個簡單的過程。當聯邦快遞公司送包裹給你時，你只要從郵差手中接過來即可。但在接受之前，你仍未擁有這個包裹。

未能接受自己創造的成果，就像是「爲山九仞、功虧一簣」。除非完全將創造的結果納入自己的生活中，否則就像是包裹尚未到手一樣。

與我共事的許多人都有一種服務他人的傾向。換句話說，就是擅於施與，但卻拙於接受。

許多人大半輩子都在服務別人，自己卻沒有發展出接受的能力。如果你是其中之一，切記，無法完整的接受並不有利於他人，沒有人會從你這樣的行爲裡得到任何好處的。如果有的話，也僅是讓那些受惠於你的人知道，不要再繼續接受你的服務。

反其道的煉金術

以前的煉金術士能將鉛煉成金。許多人的本事卻正好相反：將金煉成鉛。將美好的關係惡化成水火不容的關係；將氣氛良好的晚宴變成冷戰；將成功化爲失敗。有些人就是不願意肯定。

當你移轉到創造導向時，結構性張力超過結構性衝突，接受創造的事物將變得自然與熟悉。剛開始或許會稍顯羞澀和陌生，但時間一久也就處之泰然了。

最恐怖的景象如戰亂、饑荒、嚴寒、傳染病等，很多人都安然度過了。我們當然也能接受擁有自己的創造物。學習擁有並不是件難事。

《舊約聖經》〈創世紀〉章所提到的，根據猶太—基督教傳統，人類是依照上帝的形象所創造的。由於《聖經》中將上帝描述爲一位創造者，依照祂的形體所創造的人類自然也應該是創造者。

〈創世紀〉不但影射人類是創造者，其中宇宙創造的故事也符合創造週期的過程。在〈創世紀〉中，每一天的創造都包括了萌芽、圓熟和完成等階段。

萌芽是在上帝的一連串選擇中開啓的：「在那邊添點光」、「讓水流匯聚」、「讓陸地浮現」等等。

圓熟階段的發生，是在宇宙本身的各個部分逐漸整合在一起的時候。

當上帝對所創造的結果甚表滿意時，完成階段即大功告成。「上帝認爲一切完美」，就是肯定的明確表示。

創造的每一天都需要個別的認可。在創造過程中，認可自己朝目標邁進所採取的每一個步驟，是完成階段的一個重要動作。「第七天，上帝休息了」，正是認可整個創造過程已經完成的明示。

認可自己的創造

認可自己的創造與接受它是兩碼子事。

接受是一種由外向內的動作。你將所創造的事物納入自己的生活中。

認可是一種由內向外的動作。你將自己的判斷加諸於結果之上，斷定結果已經完成。當畫家在畫作上簽下自己的姓名時，表示他認可這幅畫作已經完成。這時他的判斷是：這幅畫作與我的願景正好相符。

在反抗—順應導向中，因爲人們常將結果的產生歸因於環境帶來的運氣，而不認爲是自己創造的成果，認可與否並無多大意義，因而經常忽略認可的步驟。當一項成就是因爲好運道而完成時，你自然不好意思在那上面簽上自己的大名。

但如果你是致力於創造，那麼唯有你才能決定什麼樣的狀況才符合你的願景，也只有你能夠宣布一個結果已經完成。

現在讓我們來看看有關黑白電影彩色化的爭議。彩色改變了電影世界。當初國會考慮立法禁止將黑白電影彩色化，顯然是不了解電影圈人士的呼聲。誰才真正擁有創造物的問題成了焦點所在。

如果你創造一項符合自己願景的事物，其他人有權利改變它嗎？

判斷是創造過程中的重要一環。只有創造者才能判斷創造物是否已經完成。

在作畫或是創作小說時，什麼時候才算完成？因爲一筆一劃、一字一句都可能改變整幅畫或整部小說的風格，這個問題自然不能小覷。當你察覺到這幅畫或這部小說與心

中的要求完全一致時，換句話說，現狀符合心中的願景時，也就是大功告成之日。在創造導向中，這種判斷是很重要的。

避免主觀的判斷是當前流行的一句話。但在進行創造時，就創造結果當時的狀況予以判斷卻是必須的。評論家克魯薩瑪（Charles Krauthammer）在《時代週刊》（*Time*）的評論中提到：

或許道德混淆的最根本原因就是文字本身；文字的道德界線已經模糊，轉趨中性、不具價值觀，儘量「避免主觀判斷」。一旦如此，道德論述將變得困難重重，道德界線將無法凸顯，道德爭議將無人能夠理解……最糟糕的是，道德界線一旦模糊，將成為習慣。

在反抗—順應導向中，避免判斷的目的是爲了減少衝突。但在創造導向中，判斷卻是必須的，而採取鮮明立場的能力更是創造過程中的先決條件。

鼓勵判斷

好的判斷需要經常練習。我們應該鼓勵判斷，而不是打擊判斷。現代教育很少教導

兒童如何判斷；因此，當我們看到自己的子女在毒品、性、價值觀和人生意義上不知何去何從時，也就沒什麼好奇怪了。

在藝術領域中，批評式的判斷是必須的。不論是視覺藝術、音樂、電影、舞蹈或雕刻，藝術家必須學習如何判斷，諸如：五官的比例、和絃的配置、音調的高低等，都必須決定。

在創造時，我們必須隨時就創造過程的現狀進行判斷。距離目標還有多遠？所採取的行動是否可行？目前的現況是好或壞？

如果不能給與輕重之分，將很難知道自己的人生立場以及到底爲什麼而活。刻意迴避輕重之分的結果將助長每一件事專斷的氣焰。如果每一件事情的價值都一樣，那麼就沒有一件事真的有那麼重要了。

藝術系學生在上素描課時的一門重要基本課程是「價值學習」（value studies）。學生的素描畫中物品的表面明暗不一，利用光線明暗的差異，可以在二度空間的畫布上創造三度空間的感覺，正好定義了物品的空間感。這種光線明暗對比的關係就是價值。

我們在這裡所學到的經驗是：我們決定生活中哪些價值較爲重要，哪些較不重要。我們創造了優先順序。我們決定自己生命能量的方向，該往何處去而不該往另一處。

避免作決策性判斷的人將發現，很難將心中的欲求塑造出一個明確的方向。這並非

由於這些人不關心自己生命之所欲，而是他們在創造自己所欲的路上遭遇極大的困難。

幾年前我送給一位朋友幾本關於訪問藝術家的書籍。他很驚訝地發現這些藝術家的意見還真多。他來自永遠不會強烈堅持己見的學術界，或者至少那些人絕不表達個人較強烈的意見。他在攻讀博士學位的過程中，學會如何保持中立的立場。但他所看到的這些藝術家卻個個勇於表達自己的觀點，沒有腳踏兩條船的情形。這是否只是職業不同所產生的差異？

藝術家若要達到最高的藝術境界，絕不允許當騎牆派。在傳統中，藝術家不但要作一判斷，還必須誠實地表達判斷。對於自己的願景，藝術家絕不妥協；一旦妥協的話，勢必無法創作真正的藝術。

在練習和掌控批評式判斷的同時，你會變得對各式各樣的觀點更開放。事實上，當你有一個堅實的意見形成基礎時，知道別人對某一問題的看法是有用的。有些人爲了表示開放接納各方意見，力圖避免下判斷，但所得結果正好是不開放，這些人往往將狹義的「反判斷主義」加諸於別人身上。

雖千萬人吾往矣

許多身處反抗—順應導向的人，常會爲自己的工作表現尋求他人的認可（ac-

knowledgment）或讚賞。他們需要外在的肯定，才能對自己本身與所作所爲感到安全。他們的成就感完全取決於別人的意見。這與我們所討論的「認可」有相當的差異。如同貝多芬所說：

這世界就像是一位國王，略施小惠就想要獲得別人的奉承；但真正的藝術是自私與固執的，不會落入諂媚的陷阱中。

在創造導向中重要的並不是你如何去做，而是你的願景——你想要創造的事物——是如何地接近完成階段。

即使每個人都對你的創造物發出讚美之聲，但若創造物不能滿足你的願景，你還是無法認可它已經完成。從另一方面來說，即使千萬人對你的創造物棄如敝屣，但若它已符合你的願景，你就可以自豪地說：「我已經完成了。」

只有你才有資格認可自己的創造物已經完成。

自我繁衍的創造

當你在認可自己的創造物時，你同時釋放了蘊含在完成階段的特別能量。

此一能量的一個作用是，催促你邁向另一嶄新創造週期的萌芽期。每一次完成創造的動作時，生命力就會聚集在一起。因爲生命會繁衍生命，此一能量將透過新的創造以進一步擴大其表現。在完成階段中，你的靈魂正靜待下一回合的創造。

藝術家查貢（Laurie Zagon）在形容她的完成階段時是這麼寫的：

> 願景逐漸實現時，心中激起一股興奮感。此際，我加快畫筆的速度，信心也跟著油然而生，似乎在說：「你就快完成了！」此時完成已是輕而易舉。或許還需要稍事修飾，但整體而言，我已知道它完成了。
>
> 以往當一幅作品完成時，我習慣坐下來觀看，不急著進行下一幅畫。過去幾年來我的作品大量增加，因為每當完成一幅畫時，我就順手抓起另一幅畫布，在上面隨意畫上幾筆，以保持創作的熱度。

你的生命可以是一連串會自我繁衍的創造。

創造的天性

每當我在一個城市中行走時，不論這個城市的犯罪率多高、政治多腐敗、人口是否

過多或是環保問題重重，我都會發現人類花在建立文明的能量，會比達成其他目標的能量要來得多。但這些創造的動作和事物卻上不了新聞，原因何在？因爲缺少新聞價值。就如同垃圾處理得當不會是新聞，電力供應不斷不會是新聞，準時播報新聞也不會是新聞。但電視新聞只會給你刻意挑選後的事實。對新聞播報者而言，新聞愈聳動愈好。

人類是創造的動物。我們的本性、願望和傾向就是創造。不論東西方文明，人類最自然的天性就是要建設、創造、構築、發明、形成、改善我們真正想要的事物。我們影響這個世界的能力正處於歷史的高峯。這股力量可以用在正面，也可以用在負面上。甘迺迪總統在其就職演說中，如先知般地發出了這樣的真知灼見：

這是個不同的年代，人們凡俗的雙手正握著消除所有人類痛苦，或破壞所有人類生命的力量。

這個力量不能靠別人授與，別人也無法從我們身上奪走。只有靠我們自己將它發揮出來。

活出生命的意義

就個人而言，只有自己才能決定如何運用這股力量以進行創造。因此個人的命運掌握在個人手中。

不管你是如何地抱怨困難的處境，但有些人身處更坎坷的環境中，仍然依照自己最重要的願景來創造生命。

四肢殘障者布朗（Christy Brown）僅能移動幾根腳趾和一張嘴巴，仍然成爲一位出色的畫家兼作家。最偉大的作曲家之一貝多芬，在耳聾後仍然創作不輟。達文西（Leonardo da Vinci, 1452–1519）有閱讀困難的毛病。二十世紀最重要的理論物理學家之一霍金（Stephen Hawking）患有關節萎縮症（Lou Gehrig's Disease）達二十年之久。他的體重不足一百磅，無法行動，聲帶也喪失了功能；但他仍然完成許多物理界的創見。本世紀之初，右手畫家烏拉比他（Daniel Urrabieta），因染患嚴重的腦性麻痺，必須以左手進行繪畫；結果仍成就非凡，曾爲法國許多著名的期刊繪製插圖。

環境永遠無法埋葬你。環境只不過是創造過程的部分原料而已。

學習創造是非常自然的。但由於不將創造當成一回事，人類社會中擅於創造者並不多。即使是小孩子也有創造的本性和能力，但這些本性和能力卻得不到鼓勵和發展的機

會。

發明人施沛斯被問及創造過程是怎麼一回事，她回答說：

人類無時無刻不在創造。小時候，我每次都小心翼翼地將買回家的麥片盒子切開一個折邊，倒完後還可以將折邊往內折合。現在所有的麥片盒子都是這個樣子。如果我八歲時聰明一點的話，就可以將這個點子賣給麥片公司。

創造的本性並不會消失，它在尋找表現的機會。在創造時，就是與自己最自然的天性融合在一起。於是，生活中的難題將自然消失或是失去其迫切性。解決問題不會造成與自己本身的融合，唯有創造自己內心最重要的願望才會如此。

在創造導向中，你的生理、心理、情緒和靈魂各個層次將重新調整而和諧地運作。在這融合的基礎下，生命中阻力最小之路，將引領你活出生命意義。

THE PATH OF LEAST RESISTANCE

第三部

趨勢與影響力

第十八章

爲時代把脈

五百年前，地球上的人多數都是文盲。
但今天你在面試時，
主考官一定是認定你會寫又能讀。
總有一天，創造過程也會成爲像讀寫能力
或使用電腦一般地普遍；面試時，
主考官問的將是：「你知道如何創造嗎？」

許多人認爲世界末日就近在眼前。對這種說法我們常斥之爲「杞人憂天」。但核子武器擴散、生態破壞、恐怖活動盛行、愛滋病蔓延、全球景氣蕭條等種種不祥的朕兆，使得這種說法也並非全無道理。

但我對未來一點也不擔心。不管是出於天真或是智慧，或兩者都有，我不認爲地球會走上自我毀滅的不歸路。

現在的種種，人類以前不也經歷過嗎？像是黑暗時期、黑死病猖獗、專制壓迫、奴役剝削、大屠殺、戰亂等等。現在與以前的唯一差別是，我們已真正擁有毀滅這個星球的能力；一個指頭擺在一個錯誤的按鈕上，這個世界就會灰飛煙滅。是有此可能性，但我不認爲會發生。

反抗—順應的思考模式使世界演變到今天的地步。但不幸的是，那些對局勢憂心忡忡的有識之士，卻仍然陷在這種思考模式當中。如果只要一根手指頭就可以摧毀整個世界，那麼怎麼可能有絕對的安全存在？或許這是或然率的問題；潛在的危機愈少，危機就愈少。這似乎言之成理。但是我們怎麼會落到這個地步的？而更多這種思考模式和處世導向，怎麼可能讓我們身處核武擴散與雨林不斷消失之同時，又能免除恐懼？

兩種流派

人類歷史上有兩種流派。其一是反抗—順應的世界，記錄了人類回應當時環境所留下的生活與文明軌跡。第二種就是建設者、創造者與探險家的世界，在追求不可知的領域中，記錄了另一種人性面的故事。

這兩個世界幾乎是互不干擾各自進行著；偶爾會發生衝突，偶爾也會相互合作。儘管人類的創新與智慧不斷累積，我們仍是生活在「黑暗時代」。多數人的成長仍是依循著反抗—順應的模式，當權者的政策與教育制度則依然跳不出這個窠臼。

沒錯，生活在黑暗時代的人當然不知道自己的處境。他們不會對自己說：「現在是黑暗時期，緊接著就會是中世紀時期、文藝復興時期、啓蒙時期，然後再依序進展到浪漫時期、工業時期、原子時期、核子時期，最後則是電腦時期。」他們只會說：「這是現代，這就是高科技。」

當我們看到當前人類所應用的策略，仍然脫不出「衝突操縱」、「意志力操縱」及「留在可容忍衝突範圍內」的範疇時，我們不免也要懷疑「進步」的真正意義。當今人類作決策的方式與六百年前有什麼兩樣？雖然科技文明長足進步，人類自身是否也真正跨步向前邁進？

一種改變

人類文明發展至今產生的一種改變是，權力與個人間的關係。權力的分散已成了趨勢，愈來愈多的人可以分享到更多的資源。這不是一個「領袖羣倫」的時代，這也不是六〇年代許多人衷心期盼的團體時代。曾經有人認爲「寶瓶年代」（The Age of Aquarius）將使得個人間的界線漸趨模糊，地球村的生活模式將逐漸興起；但風水輪流轉，六、七〇年代早期盛行的團體價值觀，在七、八〇年代卻屈服於以個人自我爲中心的價值觀。嬉皮爲雅皮所取代。六〇年代熱衷於政治活動的左傾分子，卻生下了一羣保守的共和黨同路人。在這政權交替之際，是否人們對民主的追求已感到厭倦？

當然不是。但民主並非是制度，而是理想。簡單說，就是追求個人自由的理想。自由的理想一向被視爲是政府與政治人物專斷的事物。於是我們將所有注意力都集中在制度上。在這種想法下，自由必須是來自制度本身。因此，制度的設計不是爲了支持自由的理想，而是爲了產生自由的理想。然而，這種期盼卻是制度本身做不到的。

當一項制度（無論是政府、公司或社會的）無法達成預期目標時，必定會名存實亡。我們選出代議士以制訂法律。每年新法不斷出爐，但舊法卻依然有效。結果是，間接製造了一堆法律看門人，對於維護社會的正義卻毫無幫助。當自由、公理、公平、同

情成爲官僚體系下的一環時，我們也就無法企盼這些理想會有出頭的一天。

制度的運作持續進行，人爲疏失難免產生，結果是錯誤不斷；越戰、水門案及其他政治醜聞，使得政府的威信盡失。民眾不再冀望政府推行新政、探索新領域或建立偉大的社會；政府或政治人物的「領袖」角色從此淪落。

當個人處於結構性衝突下時，他們的行爲將受到結構傾向的操縱。如此個人還能享有自由嗎？

如果個人有能力改變結構，而且能夠自己掌握改變的腳步，答案將是肯定的。若個人只是結構與環境的機械化產物，勢必無法獲得自由。個人的自由可倚賴制度的支持，但並非由制度所產生。如同詩人佛洛斯特所提到：「藝術家對公眾自由一向興致缺缺的原因是，旁人無法給與他們真正所需要的自由。」

「選擇的自由」，此一觀點是創造過程的基本原則，也是強有力的民主化力量，尤其是當民主制度並不純然屬於政治事物時。事實上，新的民主力量正不斷湧現，其根本都與政治無關，但將對政治制度造成深遠的影響。

我們拭目以待的將是一場真正的革命。

真正的革命已經發生，此後大多數的權力將掌握在民眾之手中。

但政客們並未注意到此一趨勢，也沒有人提醒他們。這些人仍然認爲政治制度或從

政風格的改變，即足以動搖整個權力結構的基礎。但他們錯了。

這場革命正靜悄悄地上演著。從一粒小種子已成長茁壯爲大規模的文明化力量。人類思考、工作、休憩的方式將因此而改變。資源的取得較以往更爲開放，權力較以往更爲分散。許多人已熟悉這種生活方式，而它也勢必成爲未來的生活主流。

電腦時代的來臨

這場革命就是個人電腦時代的來臨。

本世紀初，亨利．福特（Henry Ford, 1863–1947）爲此一革命打下良好的基礎。現代人很難想像福特之前的世界是什麼樣子。當時只有富人才有能力擁有汽車，福特使得個人運輸工具不再是有錢人的專利。於是人們的活動空間突然間變大了，他們從此可以任意遨遊。

爲了協助大眾解決電話帳單錯誤百出的煩惱，傑柏斯（Steven Jobs）和一羣年輕人開發了蘋果電腦，開啓了另一頁新紀元。電腦原所代表的就是令人痛恨的科技——制度化的官僚意識型態，透過未知名機器的力量掌控大權，將民眾簡化爲一堆不知所以然的數字。

蘋果電腦不但處處爲使用者著想，其本身也是一種強有力的創造機器。你可以利用

圖像進行溝通；三度空間的思考就此迎刃而解，又可同時運用各種資訊。它協助你掌握部分對整體的複雜關係。IBM的電腦則不同，屬於商業機器，只會直線思考，但它能以極高效率處理單調的加減工作。蘋果電腦卻可擴展人類在創造過程中的思考模式。

蘋果電腦硬體設備帶動了軟體設備的蓬勃發展，與人類以往所接觸的經驗完全不同。這些軟體讓使用者得以創造動畫、繪圖、編曲、排版、模擬飛行、玩電動遊戲等。

幾年前我開始接觸蘋果電腦。在那之前我從未使用過電腦。當時我正在亞特蘭大主持一個研習會，一位朋友帶來一台蘋果電腦和一套編曲程式。教我一些基本操作原則後，就留下我一人在那兒摸索。剛開始時我是有點擔心，但電腦可能感覺到我的憂慮，儘量讓我放鬆心情。一刻鐘不到我就編寫了四個章節的樂曲，更令我意外的是，電腦還會將我寫的曲子放一遍給我聽。回到家後，我馬上就買了我的第一部蘋果電腦。後來乾脆添購了整套的「數位音樂編曲系統」（musical instrument digital interface，簡稱MIDI）。

以往有人認爲電子音樂不夠人性化，發展有限。但新科技已突破這層限制。今天大多數的電影配樂都是在電腦上完成的，聽起來就和「邁阿密風雲」影集中的配樂一樣，精采且扣人心絃。

電腦已成爲推行民主化的重要力量。最近我從洛杉磯飛往波士頓，鄰座乘客恰好是

位電腦工程師。他專精於型樣的辨識（pattern recognition）——此辨識適用於更高一級的電腦系統，也是研究電腦人工智慧的基礎。我們談到了電腦科技在東西方的進展情形。前陣子有一個相當不錯的電視節目，它在介紹蘇聯的電腦使用情形時提到，蘇聯官方似乎不太熱衷於推行個人電腦的使用。結果多數蘇聯民眾都成了電腦文盲。我問這位芳鄰說：「爲什麼蘇聯甘願在這麼重要的領域中落後這麼多？」

「他們知道電腦的威力，」他說：「所以還不準備讓民眾接觸到這股力量；否則自由風氣一開，將危害到共產主義的存亡。」

我那十四歲的兒子伊凡，最近在他的電腦上接了一部數據機（modem），只要利用一個普通的電話號碼，就可以和別人連線。於是他的房間就成了全國通訊網路中心。他在這網路上玩電玩、談天、和女生開開玩笑、交筆友。就在這間小小的舒適斗室中，他不斷地吸收新知，增廣見聞。

這代表的是什麼呢？世界正在改變。以往被認爲是分散權力象徵的科技，其實還有另一層意義——就是在人類從渴望到創造的拓荒途中，它扮演了一位具備智慧、活力與能力的伙伴。我們現在所經歷的只不過是未來創造力泉源之一隅，而這些對日後子孫而言都將是理所當然。

個人電腦的好處之一就是「小小機器，潛力無限」，可以讓你的金錢效用發揮到極

致。電腦價格持續滑落，但記憶容量與運算速度卻不斷提高。解決複雜問題與其他電腦連線的能力也大幅提升。而新一代的應用軟體更將電腦的運用推進到另一個新的境界。

科技時代與工業時代最主要的差別之一就是權力的分配。工業時代權力集中於少數人之手，多數人必須調整自己的生活以配合工業發展；人們麇集在工作地點，地方經濟完全倚賴少數廠家，工人、管理階層與政府機構間產生了複雜的關係，國內經濟與國際經濟間也糾纏不清。

在科技時代，權力由更多人享有，間接造成更多的選擇機會。工作地點、工作方式、居住地點、教育子女方式、社區組合方式，不再是一成不變。

雖然我對電腦十分熱衷，但我並不認爲電腦會是這個世紀的救世主。它可能會是一條行不通的路，或最後才發現根本就不相干。如果電腦只是目前文明進步的一項因素，將電腦當成是整個文明化的力量實在有點說不過去。事實上，同時還有其他因素在作用。

自由經濟的力量

什麼事情有這個能力，在不到二十年的光景，將中國大陸從一個最專制極權的共產國家，轉變成一個個人自由正到處播種萌芽的地方？答案是，日本的成功。日本成爲經

濟強國的事實，向中國大陸證明了自由企業的力量。自由企業其實只是一種經濟體制，但自由企業會造成對其他自由的需求。各地的共產政權都在進行程度不等的自由經濟試驗，間接也帶動了對言論自由、出版自由、宗教自由的需求。即使是在一個民眾只知道共產主義的國家中，民眾對於自由的直覺渴望仍然是不變的。當亞洲國家在試驗自由經濟與各種自由之同時，日本正好提供最佳範本，發揮其影響力。美國外交決策者在規畫戰後外交政策之當時，未曾預見此一趨勢。

自由企業在中國大陸有悠久的歷史，節儉勤勞的中國移民在世界各地不斷地用汗水灌溉自己的事業。但今天，大多數的中國民眾卻只知道共產主義與共產制度。

毛澤東是搞政治革命的專家，但他卻不知道如何管理全球人口最多的國家。他嘗試將自己的政治價值觀灌輸到民眾心中，但卻失去了勢力。於是他就突發其想：在他曾獲勝的國家內再搞一次革命。文化大革命正是典型的毛澤東作風：剷除所有的藝術家、老師和知識分子。將這些人下放耕種，他們就會了解馬克思主義與毛澤東主義間的差別，也就是工人價值觀與農人價值觀的相對立。就某些層面而言，文化大革命所帶來的震撼力與恐懼，較之第一次革命實有過之而無不及。

蔣介石與毛澤東正好代表了對立的兩方。對多數中國人而言，國民黨與共產黨之間實在沒有差別。

在文化大革命時，並沒有一位類似蔣介石的人物可作爲反抗的象徵。第一次革命時，蔣介石是最佳的鬥爭對象，將他拉下台就代表著進步。但二十年後卻找不到這麼一位人物。

個人主義於是成了新的敵人，個人主義與腐敗之間畫上了等號。第二次革命大肆宣揚對抗所有腐敗、異於農民價值觀的事物。

最近我看了一部有關現代中國的電視節目。自由企業已是擋不住的趨勢，尤其更深植「農民」心中；日本的音響、美國的牛仔褲等腐敗的象徵更是到處可見。年輕人收聽西方的搖滾樂，髮型師崇尚西方流行。他們擁有自己的小事業，口袋裡有鈔票可花。這會是文化大革命的最後結局嗎？毛澤東在墳墓中怕要急得跺腳了。

節目中訪問一位年輕人，他談及自己的音響及對搖滾樂的喜好。「毛澤東對這會怎麼想？」「誰？」他回答說。「毛澤東，」訪問者再提一次。這位年輕人若有所思地說：「誰知道？」

當然，造成中國的改變有許多因素。我認爲日本成功的範例是重要的一環。日本能創造出戰後的經濟奇蹟，整個亞洲，包括中國大陸在內，勢必要側目而視。

甘迺廸留下的精神遺產

我十幾歲時，甘迺迪（John Kennedy, 1917–1963）當選美國總統。但現代人很容易忘記六〇年代初期發生了什麼事。甘迺迪真正留給美國人的遺產被忽略了，而史學家、記者和傳記作家都誤解了其真義。他們只注意到那個時代的重大事件，然後就試圖從這個狹窄的框框中去衡量那個時代的成就。他們不了解甘迺迪時代的真正遺產是：精神，朝人性最高點邁進的精神。事件或成就無法解釋此一精神，就像是蒐集唱片和觀賞電視節目，並不足以了解貓王在美國搖滾樂壇上的地位。

甘迺迪曾對美國人說：

> 我堅信時代需要不斷地創造、創新、想像和決定。我要求你們每個人都成為「新疆界」的前鋒。我呼籲所有年輕的心——不論年紀、所有堅毅的精神——不分黨派，以及所有神祇的子民：「堅強勇敢，不憂不懼。」

甘迺迪遇刺給全球民眾帶來相當的震驚。希望、目的與冒險的火焰突然間黯淡。一九七〇年在馬德里一位義大利電影製片告訴我說：「我很懷念甘迺迪，就像懷念自己的

母親一樣。」當詹森總統（Lyndon Johnson, 1908~1973）打著甘廼迪的旗幟，帶領美國捲入越戰漩渦時，美國的年輕人了解到權力又遭蠢人控制了。如果有什麼事物能夠終止甘廼迪總統對於探險、建設與創造等所初建立的願景，那就是這兩位總統間的顯著差異；這種差異抵消了民眾的熱情，帶來了失望。但失望也是一種力量。它可以將天真與隨遇而安的理想主義，轉變爲永遠的紓解力量。

媒體讓甘廼迪變得世俗而膚淺，不過是一位高格調、具領袖魅力、英俊的、年輕的權力核心。許多政治人物處心積慮想模仿甘廼迪，而新聞界又樂於作這方面的比較，讓甘廼迪所倡導的精神淪於庸俗化。像許多樂評家一樣，有許多記者就是無法分辨真實與模仿間的差異，他們老是抓不住實質的東西。格調、領袖魅力和英俊的外表都只是其次。

甘廼迪告訴全世界：

我們都是理想主義者，胸中都有一分願景。別讓在大西洋彼岸的我們這一代，被批評為將理想與願景遺留在過去、將目標與決心讓給了敵人。我們已走了很長的一段路，遍體鱗傷，不宜再輕忽未來。我們應該切記歌德的話：「最高的智慧，人類所知最佳的智慧，就是了解到『唯有日新又新的人，才能贏得真正的自由與生存』。」

當甘迺迪表達對世界的希望時，年輕的美國人都在聆聽。他能夠抓住深藏在美國人心底的那股利他主義所散發出的想像力，並運用這股力量進行建設、探險和創造。我記得在他創立「和平工作團」後，有一天在學校裡，一位一向在課堂上扮演小丑角色的大個子突然一本正經。「怎麼回事？」我們問他。他平靜地回答：「我剛加入了『和平工作團』。」

甘迺迪遇刺後，他的人格也跟著遭到污損，美國人於是嘗試找出方法以填補心中的失望、痛苦與失去的天真和希望。但在內心深處，我們從未忘記一項簡單的事實：那就是命運操之在己。我們想要的是文明的極致；我們關切的是地球與子孫的未來。胸懷這些理想的人現在逐漸進入權力中心。而這些理想如今正尋求新的表現和行動。

甘迺迪的時代已經過去，痛苦已經減輕，新一代並未經歷到在命運的十字路口徘徊的滋味。利他主義的風潮不再，沒有人願意再「上當了」（be had）。但甘迺迪時代的真正遺產仍是一股不容忽視的力量，這股力量正靜待召喚。

甘迺迪是探險者、建設者和創造者的領袖，他所遺留的風格非關政治，而是大方向的指標。他曾大聲疾呼：全世界團結一起，創造新的文明。這句話所造成的影響力，將不是他過世後那股暫時興起的反抗—順應風潮所可以取代的。

甘迺迪曾清楚地表達創造的大方向：

當權力讓人類無知時，詩詞讓他了解自己的困境；當權力縮小了人性的關懷時，詩詞讓他了解到以往經驗的豐富與多元化。當權力腐敗時，詩詞會淨化他。藝術建立了人性的基本真理，人類的判斷必須以此為基礎。藝術家，因忠於自己對事實的觀點，成了以個人的理智和感性，對抗霸氣十足的社會歪風的最後堡壘。

政府與創造的風氣曾結合在一起，但後來又失之交臂。所幸，其留下的影響力並未消退。

創造者的文明

創造過程如同電腦一樣，也是推行民主化的力量之一，對於新世界的形成也有推波助瀾之功。以往只有少數人知道如何創造，而那些深諳此道的人卻未將訣竅應用到各個生活層面上，只是沉浸在專門的領域中，諸如：音樂、繪畫、寫作、舞蹈、科學、發明、建築等等。

當你訝異於這個世界對於創造過程是如此無知時，轉身可能卻發現自己正是最好的寫照。

五百年前，地球上的人多數都是文盲。但今天你在面試時，主考官一定是認定你會

寫又能讀。總有一天，創造過程也會成爲像讀寫能力或使用電腦一般地普遍。面試時主考官問的是：「你知道如何創造嗎？」

當有愈來愈多的人懂得如何運用創造過程時，將形成一股強大的文明化力量。當學生在接受的正規教育中學會了如何創造的能力時，這世界將會是另一番景象。這股力量相較任何炸彈或任何政治運動有過之而無不及。

當人類邁進二十一世紀時，文明的本質正發生巨大的變化，對每個人都將造成影響。在每一個新世紀初葉，新機會將來臨；新的生活哲學將深入民眾；新的領導人品質將助我們邁向新世界。

每年春季，郊外的番紅花種子從堅硬的地表下，透過層層腐爛的樹葉，迸出地面。在這片蒼涼貧瘠的大地上，番紅花的生長顯得渺小又微不足道。但數星期後，整個自然界在番紅花的簇擁下，將呈現一幅生氣盎然、欣欣向榮的景象。

在二十一世紀到來前，我們也已經看到一些進步的跡象：促使人性發揮到極致的新發展正不斷萌芽中。在曾經是無情與漠不關心的世界中，這種新發展最初雖顯得有些唐突，但我們仍可以看到，新發展的內在力量與生命力正蓄勢待發，靜待破土而出。

第十九章

邁向超越的新境界

作爲創造者，過去的因果關係不再是支配因素。
處在超越的狀態中，表示什麼事都可能發生。
以往的行動無法羈絆你，
你也不會陷在自己不想要的處境之中。

許多人常陷入過去的泥淖中，深深爲童年所發生的事情困擾。有些人認爲出生、成長的經驗影響深遠，將完全決定我們日後的生涯路線。對這些人而言，出生是他們生命中最大的困擾。

有些人相信自己是環境或父母影響下的犧牲者，自己目前的生活仍然籠罩在這些陰影下。

有些人認爲自己是父母基因的延伸，目前的生活經驗完全決定於這些基因原則。有些人則將自己的命運交給星相家、占卜師之流；而社會、種族、性別的背景也是某些人常用的藉口。

這些理論主要是建立在反抗—順應導向的假設上，認爲我們大部分的生命型態是固定的，唯有從早已決定的本質中著手，你才有可能改變。但不同理論所作的建議卻又有不同，對於這種「決定性因素」，有的要你了解，有的要你接受、有的要你壓制、有的要你順從、有的要你否認、有的要你操控、有的要你體驗、有的要你與它對話、有的要你安撫、有的要你整合。反抗—順應導向的人覺得「決定性因素」一詞蠻吸引人的，因爲一切過錯都可推諉於不可控制的環境因素。

當你轉移到創造導向時，你行走在主宰因果關係的道路上；你成了自己生命中的主導力量。這種情形不但符合自然原則，也正合你意。

這種轉變必須倚賴喚起更高一層的力量，諸如：基本選擇、首要與次要選擇、結構性張力、對真實價值觀的渴望，以及對自己真實。

這些高一層的力量在優先順序上，一定先於次一級的力量，諸如：意志力操縱、衝突操縱和結構性衝突。

而在創造導向中還隱含一種力量，較主宰因果關係的力量更高一層。我將之稱爲超越（transcendence）。

浴火重生的力量

超越，簡單地說，就是浴火重生的力量，重新開始、全盤翻新。

超越並不參考過去，不管過去是充滿著光輝還是挫折。當邁入超越的境界時，你將能夠創造嶄新的生命，不爲過去的成敗所羈絆。

超越不只是明確地了解到，過去已是過往雲煙；也是將自己的各個層面與生命的本源，重新連成一氣。

英國小說家狄更斯（Charles Dickens, 1812–1870）的作品《聖誕頌》（*A Christmas Carol*）裡，主人翁小氣財神（Scrooge）的故事，爲超越力量做了一個最好的注解。在聖誕精靈的引領下，小氣財神得以一窺過去、現在和未來，並得到一個再活一次

的機會。小氣財神於聖誕節早上醒過來時，發現自己仍然活著，還可以過一個全新的生活，這原本都是不可能的。

故事中的另一位重要人物是小提姆（Tiny Tim），他是一位瘸腿多病但卻非常聰明的小孩；他代表著自然人性的光明面。小氣財神與小提姆之間滋生了特殊的情感。當小氣財神問到小提姆能否度過難關時，聖誕精靈說：「如果那些陰影仍未褪去，我看見了壁爐旁的空椅子，還有一枝沒有主人的拐杖放在那兒。」

小氣財神與小提姆之間的相交相知，是促成小氣財神得以超越原生命局限的主因。他的超越拯救了小提姆一命，正如小提姆也救了他的性命一樣。小氣財神與代表人性光明面的小提姆建立了親密的關係，終於能夠救贖自己。

當你與自己善良的一面重新建立關係時，你便賦與自己至善面一個新的生命。

從聖誕節早上醒來的那一刻起，小氣財神徹底改變了。不只是行爲上的改變，整個生命導向都不一樣了。他了解到每一時刻的珍貴性，以及自己具有時時刻刻都可發揮人性光明面的能力。

小氣財神要不是徹底頓悟，生命導向的轉變絕不會如此之大。偶爾的悔恨能夠暫時改變他的行爲，但過一段時間後仍會故態復萌。

由於小氣財神在生命導向上的轉變，使他根本上已成了另一個人；從這一刻起，他

的過去已不再與他有任何瓜葛，新的生命導向將是他日後生命的本性。

並非所有生命導向的轉變都會產生超越的力量。生命導向改變後，你仍可能生活在線性、因果關係的模式中。超越的力量早已超出此一模式。超越將喚醒力量，從頭開始，不受過去因果作用之影響。超越是嶄新的層面，一旦進入此一層面，每一時刻都充滿了新的可能性，那是過去看似絕對不可能的。

超越與創造

在創造的動作中，你運用了兩種不同的法則：一是因果關係的法則，另一則是超越的法則。所以你得以超越自己；超越自己的身分、超越自己的生命。

首先，在創造時，你運用「因」以產生「果」的能力增加了。但此一法則並非是創造過程中最上乘的力量。

其次，在創造時，你將超脫時空的接續性和因果關係，因你正經歷著超越的法則。在這領域中，過去的因果因素完全派不上用場。當你翻開新的畫布或重複任何創造的動作時，過去是不存在的。面對全新的空白樂譜或一塊尚未雕琢的大理石時，每一時刻都充滿新的可能性，這些可能性遠超出過去你的想像。

作爲創造者，過去的因果關係不再是支配因素。處在超越的狀態中，表示什麼事都

可能發生。以往的行動無法羈絆你，你也不會陷在自己不想要的處境之中。

當然在創造導向中，過去仍有其功能。它能協助你掌握因果關係，讓你能在超越期間創造新的因果關係。在學校或其他地方所學習的事物，並不會限制你構思你想要創造的結果。過去只會是你的幫手。

在創造導向中，掌握因果法則有助於超越的經驗。它能協助你將超越的經驗化爲事實。藉由創造的行動，你將自身的生命力發揮出來。

在提到超越時如果僅是說：「我只是一個管道」，或「我只是上帝旨意的工具」，表示你並不了解自己和作爲一位創造者時這中間的關係。如果認爲人的行動在創造過程中無關緊要，就是扭曲了人性個別化的力量、美麗與獨特的可貴之處。

缺少人的選擇與行動，許多了不起的結果絕對無法產生。當貝多芬在創作交響樂時，他可能會受到高層次直覺觀感的影響，但編寫樂曲的仍是貝多芬本人。這仍是貝多芬個人的創作，在他作曲之前，這篇樂章並不存在。

由於你的存在，原先不可能的創作成爲可能。這項創造來自你的觀點，來自你的學習，來自你的試驗，來自你的過去，來自你的渴望。

我想不出還有什麼比創造的動作更超凡入聖的。你所存在的無數次元時空，在創造過程中匯聚成了單一的定點。

浪子的比喻

浪子的寓言也是一則說明超越原則的絕佳例証。故事中有一位父親和兩位兒子。其中一位離家出走，誤入歧途；另一位則很乖順，留在家中幫忙。

有一天這位離家出走的兒子想起家的溫暖，決定不顧一切地回到父母的身旁。父親原以爲這個兒子早就死掉了，看到他出現在面前，驚喜之餘，舉辦盛大的宴會，慶祝兒子的重生。這位迷途知返的孩子如果不曾離家出走，恐怕還得不到父親那麼多的愛。

多年來晨昏定省的乖兒子，看到父親的這些舉動，心中很不是滋味。父親則略顯激動地爲自己的行爲辯護說：「這些年來我以爲他已經死了，沒想到他還活著……我以爲他已經死了，沒想到他還活著呢！」

父親和兩位孩子代表了一個人的三個絕然不同的部分。父親代表了生命的源頭。乖兒子代表了與此生命源相互配合的部分；迷途的兒子則代表了與生命源無法配合的部分——一個與真實自我及人性至善面背道而馳的部分。

如同寓言中那位迷途知返的兒子一樣，那一意孤行、率性而爲的叛逆部分，總有一天會記起生命的源頭，而興起不如歸去的意念。

但生性良善的那部分——多年來一直忠實於你、爲你克盡職責——卻不願意看到全家團聚的場面。

想不到拒絕整合的，並不是你那叛逆的一面，而是對你唯命是從，一直努力為善的那一面。

許多人一直認爲叛逆的一面——莽撞、失敗、撒謊、妥協、投機、自私、憎恨、傲慢、偏見、嫉妒、懶惰、貪婪、破壞、消極、背叛——使得自己無法與自己的生命源結合在一起。

其實正好相反，叛逆面的自然傾向就是回歸生命源，並與之結合。良善的一面才是不顧你內心的強烈呼籲，阻止你整合爲一的最大阻力。

當叛逆面想起該是回家的時候了，它義無反顧；沒有任何期待，也沒有任何條件。當你回應內心深處的呼喚要求整合時，你不會作任何非分的要求、不會有所期待、更不會預設立場。同樣地，當父親慶幸迷途羔羊返家時，也是全心全意，不期待任何解釋，完全無條件的。

父親（生命源）無條件的愛心以及盼你回家的渴望，就是促使超越發生的力量。「我都以爲他已經死了，沒想到他還活著……。」父親的驚喜之語，仍餘音繞樑。

一廂情願

爲了能喚回迷途的羔羊，全家團圓，這兩位兒子必須相互和解。故事一開始，父親和良善的兒子住在家裡相依爲命，而叛逆的兒子則在外自甘墮落。當叛逆的兒子回家後，卻又和父親相偎在一起，而良善的兒子反而與父親格格不入。這到底是怎麼一回事？

良善兒子與父親間的關係可稱之爲：「一廂情願」。在典型的反抗—順應導向中，良善的兒子認爲，只要他做得「正確」，固守「正確的標準」，依循「正確的原則」，就該得到父親的獎勵。當他看到自己的兄弟不循正途，卻仍然受到寵愛時，他感到十分震驚。

許多人都有這種一廂情願的想法。認爲只要遵循既定的規則，其他人就應該回饋。但在這一廂情願的模式中，另一方可能並不同意你訂的條件，甚至根本就不知道。

許多關係發展的早期常可看到這種一廂情願的情形。例如：女孩子單方面決定不再與任何其他男孩約會，隱含著對方也應如此照辦。但若對方從未答應如此做時，問題就出現了。

在這個寓言中，良善兒子的行爲就是一廂情願，希望父親能有所回饋。但父親從未作過如此承諾。

如果良善兒子對父親的言聽計從是出自內心，而不是冀望父親的獎賞，那麼他的行爲就是最好的獎勵。但寓言中透露，這位良善兒子是因外在動機而行善。就反抗—順應導向而言，他只是完成他認爲必須做的事（had to do），而不是他真正想要做的事（wanted to do）。

每個人難免都有一廂情願的想法。如果你發現自己曾因以往對自己不夠誠實而很難原諒自己時，其中一個原因可能就是自己一廂情願的想法。

許多人都要求完美；不幸的是，我們生活在一個不完美的世界，這裡唯一完美的事物就是不完美。

法蘭寇（Viktor Frankl）在所著《人類的意義追求》（*Man's Search for Meaning*）一書中提到，聖人並非因追求完美而達到聖人的境界。

我在研習會上常看到有些人執意追求完美，對少許的缺憾自責甚深、無法原諒自己的踰矩行爲。

當你對自己不存有期望、要求或一廂情願的想法時，生命中的底層結構將產生根本的改變。其阻力最小之路將引你進入超越的殿堂，獲致生命的完全整合。在反抗—順應導向中，回應的目標是追求一個遙不可及的完美境地，而創造導向則傾向於追求一個超越的境界。

心靈的呼喚

促使超越力量凌駕在因果力量之上的是，超越力量在結構運作中屬上乘力量。此外，像所有的上乘力量，在優先順序上，它先於下乘的力量。

任何事物的力量都無法凌駕生命源的力量。

你的生命源力求透過你獲得表現。它就好比父親對兩位兒子無條件的愛所產生的偉大力量。這個力量的自然傾向是尋求充分表現的機會，所以寓言中父親的渴望也就等於是，無條件的愛得以完全的表現。由於這分愛是無條件的，所以不要求回報。

在這同時，你的「本我」（primal self）也渴望與生命源結合，如同叛逆兒子興起回家的念頭。在此處我所稱的「本我」並非指某些心理學家所歸因的自私、痛苦、憤怒、性欲、幼稚等本性，而是指「向善的本意」——與生命源結合之人類本性裡最深的渴望。這種渴望也就是所謂的「心靈的呼喚」（the soul urge），它存在於心靈的深處；心理上的意念、意識上的想法、直覺上的觀點，甚至連生命主導結構的作用，也無法如此深入。聖奧古斯丁（St. Augustine, 354–430）提到這種渴望時說：「人類不安靜的靈魂在此找到了歸宿。」

「生命源」與「本我」這兩股力量彼此相吸的關係，其本身具結構性，將產生阻力

最小之路，促使兩股力量匯聚、結合在一起。

由於這兩股力量均不受制於時間，它們彼此的整合可能發生在任何時刻，即使在邏輯上這些時刻顯得極不合理。

在因果關係的結構中，每一事件發生的次序都環環相扣。每一個動作所可能產生的結果，早已在這一連串的因果次序中決定。任何事件若與這個早已決定的因果鏈毫不相干的話，將不可能發生。

但在超越的結構中，你卻可以獨立地、奇蹟式地跳出正常因果關係的束縛，超越環境、超越你的過去、超越一向支配你生命的結構，以及你過去與現在的各個層面。你將可以悠然自得地回歸自我。

文明的超越

超越不僅發生在個人的身上，也會發生在人類文明上。

當考慮過人類歷史上各種因果關係的作用後，我們難免會認爲，今天的人類文明未來有可能會毀滅、腐敗和消失。但地球上的每一個人都有一股渴望，希望與自己的人性至善面再度結合。當創造人類文明的個人，願意從反抗—順應導向努力轉移到創造導向，使得超越成爲生活典範時，整個人類文明的超越仍是可能的。

人類以往的歷史主要是由具反抗—順應導向的人所主導，他們在結構性衝突的架構中起起伏伏，從一個環境擺盪到另一個環境，被環境控制得無法脫身，更別奢望創造自己真正想要的願景。

但站在人類歷史的這一刻，我們將有機會邁入一個新的世紀，在願景的鼓舞、抱負的推動下，植基於事實，由創造行爲所鍛造，將堂堂邁進超越的整體文明。

當人們學會支配自己的創造過程後，將具有無限的潛能成爲自己生命中的主要創造力量。

在企業組織中，當人們對創造過程愈加熟練，並懂得如何將此熟練的創造技能，運用在所熱愛的工作上時，新一代的領袖將因此而誕生；這羣具創造才能的領袖，將個人關係的意義推展到所有人類努力的成果上時，即可建立一個前所未見的人類文明。

有人問歷史學家懷特（Theodore White, 1915– ）什麼是歷史形成的最主要力量。他說：「觀念。」

如今，有個觀念正在形成當中，內涵正日趨成熟，那就是，每一個人都可以成爲自己生命中的主要創造力量，此一觀念正是我們這個年代最具震撼力的觸媒。

一旦你爲自己發掘了此一觀念後，你勢必義無反顧地向前邁進。你的人生將從此改頭換面。